

**REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE VENTAS Y RE-DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE
MODELO COMERCIAL PARA LA EMPRESA ANDINO TECNOLOGIA LTDA**

**KATUR, CONSULTORÍA EMPRESARIAL
SARAH KREMER**

PROYECTO DE GRADO II

**PROFESOR:
JORGE CORREA**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
PROGRAMA DE MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD
SANTIAGO DE CALI, COLOMBIA
15 DE MAYO DE 2013**

CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| 1. PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA | 4 |
| 2. OBJETIVOS..... | 5 |
| 2.1 OBJETIVO GENERAL | 5 |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECIFICIOS | 5 |
| 3. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL..... | 6 |
| 3.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA..... | 6 |
| 3.2 VISIÓN..... | 6 |
| 3.3 MISIÓN ANDINO TECNOLOGIA | 6 |
| 3.4 ORGANIGRAMA | 7 |
| 3.5 ESTRUCTURA COMERCIAL | 8 |
| 3.6 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS..... | 8 |
| 3.7 CARACTERÍSTICAS A INDAGAR EN EL DIRECTOR DE VENTAS | 9 |
| 4. ANALISIS INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE ANDINO TECNOLOGIA..... | 9 |
| 4.1 MANUAL DE FUNCIONES: ASESORA COMERCIAL LISNEY ANDREA GARZON..... | 11 |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ASIGNADAS | 12 |
| 4.3 CARGO DE FUNCIONES: DIRECTORA COMERCIAL, NATALY QUIROGA | 15 |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ASIGNADAS | 17 |
| 4.4 ANALISIS FUNCIONES Y ACTIVIDADES | 19 |
| 4.5 PRUEBA 360 (COMPETENCIAS Y HABILIDADES) | 19 |
| 4.6 ANALISIS DE LA PRUEBA | 20 |
| 4.7 CONCLUSIONES DE LA PRUEBA | 21 |
| 5. REDISEÑO DEPARTAMENTO DE VENTAS..... | 23 |
| 5.1 OBJETIVO | 23 |

| | |
|--|-----------|
| 5.2 ALCANCE..... | 23 |
| 5.3 DEFINICIONES | 23 |
| 5.4 CONDICIONES GENERALES. | 24 |
| 5.5 DISCURSO DE ANDINO TECNOLOGIA LTDA | 24 |
| 5.6 PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA ASESOR COMERCIAL..... | 25 |
| 6. CAPACITACION FUERZA DE VENTAS..... | 27 |
| 7. ACTIVIDADES ENTREGADAS..... | 28 |
| 7.1 ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE LA CONSULTORIA..... | 28 |
| 7.2 ACTIVIDADES EL REDISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS | 28 |
| 8. INDICADORES DE GESTION..... | 31 |
| 8.1 INDICADORES DE GESTION ESTABLECIDOS (CORPORATIVO) | 33 |
| 8.2 INDICADOR DE GESTION: CODIFICACION | 34 |
| 8.3 INDICADOR DE GESTION: RECUPERACION | 35 |
| 8.4 INDICADOR DE GESTION: EFECTIVIDAD..... | 36 |
| 8.5 INDICADOR DE GESTION: TRABAJO DE CAMPO | 37 |
| 8.6 INDICADORES DE GESTION: VENTAS (MOSTRADOR) | 38 |
| 8.7 INDICADORES DE GESTION: EFECTIVIDAD (MOSTRADOR) | 39 |
| 8.8 INDICADORES DE GESTION: GERENCIA COMERCIAL | 40 |
| 8.9 INDICADOR GESTION: CUMPLIMIENTO DE PLANES | 41 |
| 8.10 INDICADORES DE GESTION: ACOMPAÑAMIENTO | 42 |
| 8.11 INDICADOR DE GESTION: CAPACITACIONES | 43 |
| 9. TAREAS GERENCIA DE VENTAS | 44 |
| 9.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 45 |

1. PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

El departamento de ventas de una empresa es si bien uno de los más importantes dentro de una compañía. Es el único departamento que trae utilidades a la empresa, los otros conllevan funciones de costos, es por esto que recae la principal presión por parte de los propietarios, accionistas y clientes en dicho departamento.

Andino Tecnología es una empresa joven y dinámica, ubicada en el centro comercial pasarela Cali, Colombia, local 101-102. Con experiencia en el área de la tecnología y la informática, se ha posicionado en el sector corporativo, siendo un aliado de soluciones de valor para reconocidas empresas Vallecaucanas.

Andino Tecnología posee un amplio portafolio de marcas y productos, conocimiento y experiencia, ofrecen la mejor opción para cubrir las necesidades de sus clientes, confianza y seguridad en la inversión.

Esta empresa ha ido teniendo bajas en su departamento de ventas es por esto que ha decidido hacer un requerimiento a KATUR, Consultoría Empresarial, correspondiente al rediseño del área de ventas y de un modelo comercial que permita aumentar las ventas y mejorar el margen de utilidad en correspondencia a los objetivos estratégicos que se haya propuesto lograr la compañía en el año 2013.

La consultoría garantizará el diseño del área de ventas, así como un modelo comercial altamente diferenciado que fidelizara a cada segmento y sub. Segmento.

Para lograr este objetivo la consultoría realizará un diagnóstico previo en colaboración con el mismo departamento, un análisis de dicho diagnóstico, un rediseño del departamento

de ventas y una capacitación a la fuerza de ventas junto con un acompañamiento en el proceso.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal del trabajo será la ejecución de la **CONSULTORÍA PARA RE-DISEÑAR E IMPLEMENTAR EL ÁREA DE VENTAS Y UN MODELO COMERCIAL PARA LA EMPRESA ANDINO TECNOLOGIA LTDA**, tendiente a incrementar y mejorar las ventas.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICIOS

La consultoría garantizará el diseño del área de ventas, así como un modelo comercial altamente diferenciado que fidelizará a cada segmento y sub-segmento esto mediante una serie de objetivos específicos:

- Diagnosticar y analizar la Estructura actual del departamento de Ventas
- Evaluar el Objetivo del área de Ventas.
- Definir cuáles serán las Estrategias del área Ventas.
- Concretar las políticas del área de Ventas.
- Precisar Cargos-Perfiles-Funciones-Responsabilidades.
- Implementación del nuevo modelo
- Ejecución y acompañamiento

3. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

3.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA

Andino tecnología nace hace 9 años, por iniciativa de sus socias Claudia Marcela Criollo y Sandra Machuca Villegas, quienes trabajaban en una empresa del sector. Luego de realizar un análisis DOFA del negocio, y sin encontrar eco en la empresa en la que trabajaban, para sus mejoras sugeridas, deciden iniciar un emprendimiento creando la compañía con el objetivo de ofrecer soluciones informáticas, más que dedicarse a la venta de productos. Ubicados en el corazón del sector de computación de la ciudad de Cali (Centro Comercial La Pasarela), se encuentran en una posición privilegiada lo que les permite atender con alta calidad a sus dos tipos de clientes, los corporativos y los clientes de mostrador.

El reto después de 9 años es grande. Las grandes superficies, sus colegas del área y nuevos jugadores del sector, hacen que Andino Tecnología decida hacer una revisión de su operación comercial para enfrentarse a estos retos con profesionalismo y salir al éxito.

3.2 VISIÓN

Ser la primera opción de los clientes actuales y futuros, satisfaciendo sus necesidades y requerimientos.

Se buscara ser reconocida en el ámbito regional, por la calidad de los servicios y la buena atención brindada posicionándose así como líder de competitividad en el mercado de la computación.

Ser una de las mejores empresas de servicio a nivel de tecnología de sistemas de información y de servicio de asistencia técnica.

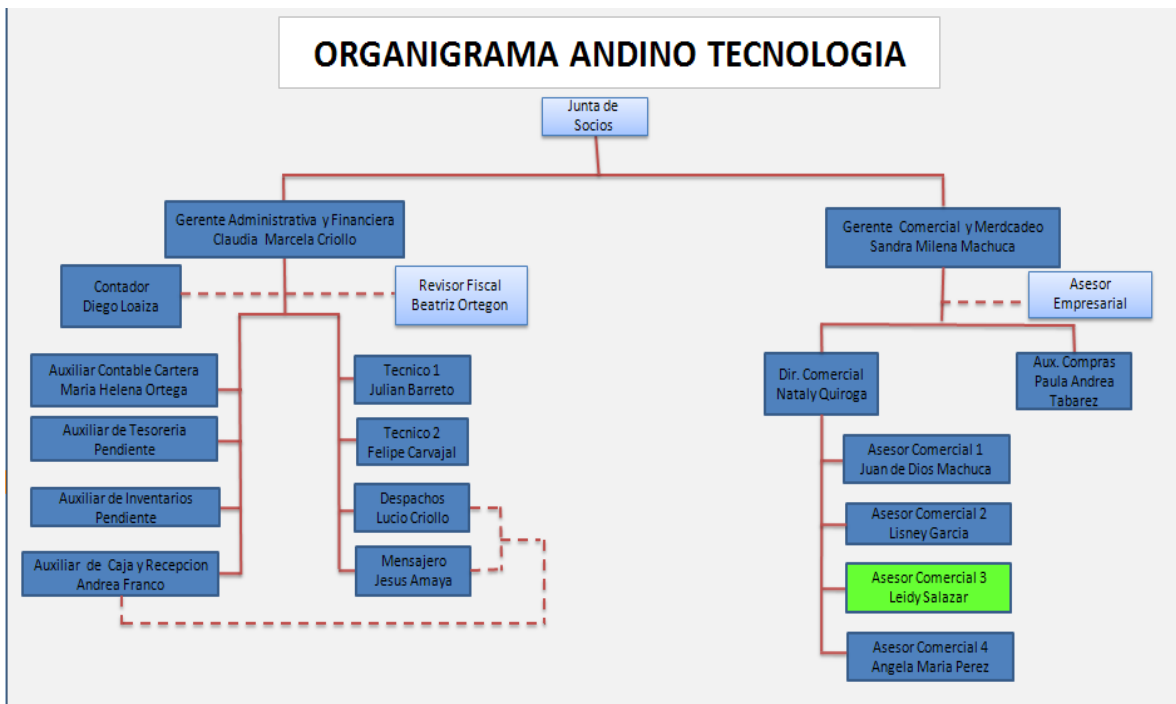
3.3 MISIÓN ANDINO TECNOLOGIA

Ofrecer un excelente servicio de venta de computadores, partes y accesorios de alta calidad y conformidad a través de un equipo de trabajo idóneo, con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Nuestra meta es anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes y aliados, satisfacerlas con rapidez, amabilidad, cortesía, y de manera integral.

Prestar un eficiente y oportuno servicio de asistencia técnica en el ramo de la tecnología en sistemas de información; así como también servir de apoyo a las empresas a nivel de soluciones de soporte, reparaciones y servicios.

3.4 ORGANIGRAMA



3.5 ESTRUCTURA COMERCIAL

El área de Ventas de Andino Tecnologías está compuesta actualmente de tres asesores comerciales y una directora de ventas, dicha directora a su vez realiza la labor de asesora comercial.

El año pasado la estructura estaba completa, constituida por 4 asesores y la directora comercial, en el mes de Septiembre se retiró un asesor comercial, y no se reevaluó un nuevo modelo para llenar este vacío, decidieron no contratar un nuevo asesor y en su lugar la Directora Comercial lo reemplazaría hasta que este el nuevo modelo comercial estuviera listo.

3.6 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Las competencias se crean, no son estáticas, estas se asimilan y desarrollan con el aprendizaje y la práctica, permitiendo así un mejor desempeño por parte de la persona. Es recomendable hacer una evaluación de competencias (valores y actitudes) del personal del área de ventas para verificar las características claves de dicho grupo.

Algunas características relacionadas al perfil de cargos en el área de ventas:

- Deben conocer los productos y servicios de Andino Tecnología y el mercado que se atiende en detalle, sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas.
- Ser entusiastas.
- Creativos e innovadores.
- Tener motivación propia
- Profesionales en su trabajo. Deben estar preparándose constantemente en materia

de liderazgo, trabajo en equipo y nuevas tendencias en el campo de las ventas y el marketing.

- Capaces de comprender indicadores, estadísticas y señales del mercado.
- Deben tener capacidad de análisis y toma de decisiones.
- Deben ser capaz de ver las adversidades como retos.
- Altamente competitivos.

3.7 CARACTERÍSTICAS A INDAGAR EN EL DIRECTOR DE VENTAS

- Desarrollador de líderes. El líder debe desarrollar y capacitar a su equipo a fin de convertirlos en líderes exitosos que le faciliten la carga de trabajo.
- Motivador.
- Con alto nivel de inteligencia emocional y capacidad para trabajar bajo presión.
- Debe tener un plan de juego.

4. ANALISIS INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE ANDINO TECNOLOGIA

En la estructura de cargos y funciones encontramos que es de carácter necesario que el área de ventas trabaje de manera conjunta con el direccionamiento de mercadeo entregado por la gerente comercial, ambas áreas están fuertemente ligadas pues mediante el área de mercadeo se genera la estrategia que necesita seguir el vendedor para lograr cerrar la venta, conseguir nuevos clientes y crear relaciones a largo plazo.

Es necesario tener un plan y una estrategia de ventas, pero también que los vendedores de la empresa estén informados de dicha estrategia, dicho esto la comunicación es vital entre las áreas internas de la empresa para lograr éxito.

Fuentes: Firma Consultora KATUR

Revisando los Manuales de Funciones de la Directora Comercial se identifican claramente las siguientes variables:

- Hay una relación directa con la Gerencia Comercial, para recibir de ella las pautas del Mix de Mercadeo, sin embargo, no hay evidencia de plan de mercadeo o plan de ventas.
- Existen funciones de la Directora Comercial relacionadas con el direccionamiento estratégico de la organización, lo que evidencia que hay un compromiso de la dirección en que los elementos de este direccionamiento se comuniquen a todos los niveles de la empresa.
- Están presentes los elementos necesarios para realizar el acompañamiento y supervisión de los Asesores de Venta bajo su cargo.

Todo departamento de ventas debe contar al menos con cuatro elementos principales, a saber:

- Un líder (en nuestro caso la Directora Comercial).
- Un plan de ventas, construido como resultado del plan de mercadeo y los presupuestos de ventas.
- Un grupo de personas dispuestas a vender, el grupo de asesores de ventas.
- Un producto o servicio que satisfaga una necesidad en el mercado.

4.1 MANUAL DE FUNCIONES: ASESORA COMERCIAL LISNEY ANDREA GARZON

| | |
|---|---|
| Objetivo del cargo | |
| Cumplir con las metas comerciales del Departamento, consolidando un excelente servicio al cliente, que fortalezcan la confianza y credibilidad de nuestra compañía, logrando una mayor cobertura del mercado, que garanticen nuestra permanencia en el tiempo. | |
| RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS | |
| Área o Entidad | Finalidad de la relación |
| Gerencia Comercial | Cumplimientos de cuotas. |
| Directora Comercial | Cumplimientos de cuotas, aprobación de descuentos especiales, soporte comercial, coordinación de actividades. |
| RESULTADOS ESPERADOS | |
| 1. Cumplir con la misión, visión, políticas corporativas. | |
| 2. Cumplimiento de las funciones necesarias para el desarrollo de los procesos administrativos en la Empresa. | |
| 3. Cumplimiento de las cuotas de venta asignadas durante cada mes. | |
| 4. Incrementar la base de datos de clientes fijos. | |
| 5. Cumplir con el objetivo del cargo. | |
| RESPONSABILIDADES: | |
| POR ACTIVOS: 1 Equipos de cómputo (PC, Monitor), Escritorio, Silla Ergonómica, Teléfono sencillo, Calculadora, Impresora LX300, Lector Códigos de barras. | |
| POR INFORMACIÓN: Clave para ingresar a revisar correos, claves de siesa para facturación, información confidencial en su equipo de la compañía. | |

| POR PERSONAL A CARGO: No Aplica. | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|----|---|---|---|
| CLASE DE SUPERVISIÓN EJERCIDA (Esta supervisión sólo se diligencia cuando tenga cargos bajo su responsabilidad) | Número de Cargos | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 15 | | | |
| Cargos que supervisa | | | | | | | | | | | | | | | |
| Supervisión Administrativa | | | | | | | | | | | | | | | |
| Asigna, instruye y comprueba el trabajo | | | | | | | | | | | | | | | |
| RECURSOS UTILIZADOS | | | | | | | | | | | | | | | |
| Infraestructura, 1 Equipos de cómputo (PC, Monitor), Escritorio, Silla Ergonómica, Teléfono sencillo, Calculadora, Impresora LX300, Lector código de barras. | | | | | | | | | | | | | | | |
| NIVEL DE AUTONOMÍA | | | | | | | | | | | | | | | |
| Decisiones autónomas | | | | | | | Decisiones consultadas y/o compartidas | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Propuestas para mejoramiento continuo de procesos de la empresa. - Programación de visitas a clientes nuevos. - Programación de visitas a clientes fijos. - Otorgar descuentos a clientes fijos y naturales. Según nivel de autorización. | | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> - Otorgar descuentos especiales a clientes grandes. - Solicitar cambio de clave de vendedor para facturar a cliente que corresponde a otro asesor. - Programar con Auxiliar Caja los servicios a domicilio. | | | | | | | | |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ASIGNADAS | | | | | | | | | | | FRECUENCIA | | | | |
| | | | | | | | | | | | D | S | Q | M | Z |
| 1. Conocer y promover la Misión y Visión de la Empresa. | | | | | | | | | | | X | | | | |
| 2. Cumplir con las políticas y procedimientos corporativos. | | | | | | | | | | | X | | | | |

| | | | | | |
|--|----------|---|--|---|--|
| 3. Revisar el correo electrónico, y responder solicitudes. | X | | | | |
| 4. Realizar las cotizaciones formales de los clientes asignados y naturales. | X | | | | |
| 5. Facturar la mercancía a clientes asignados y naturales. | X | | | | |
| 6. Organizar mercancía según la sección asignada. | X | | | | |
| 7. Aseo del área de trabajo con la pareja correspondiente. | | X | | | |
| 8. Llamadas a clientes potenciales para ofrecer servicios. | X | | | | |
| 9. Visitas a clientes nuevos y antiguos. | | X | | | |
| 10. Hacer seguimiento de garantías a clientes. | X | | | | |
| 11. Confirmar la llegada de los productos despachados a clientes. | X | | | | |
| 12. Actualizarse en temas técnicos relacionados con su desempeño laboral. | | X | | | |
| 13. Participar del conteo de productos durante los inventarios. | | | | X | |
| 14. Confirmar cheques de clientes. | Eventual | | | | |
| 15. Reunión de Ventas | | X | | | |

D = Diaria S = Semanal Q = Quincenal M = Mensual Z = Semestral

| REQUISITOS FUNDAMENTALES (Perfil) | |
|--|--|
| Nivel Académico | Bachiller o Técnico. |
| Profesión | Bachiller o Técnico en áreas propias de la informática y tecnología, conocimientos en sistema y redes. |
| Conocimientos especializados | En tecnología actual y nuevas tecnologías, manejo de sistemas, office, Servicio al Cliente. |
| Experiencia | Mínimo 1 año en cargos a fines. |

| | |
|---|--|
| <p>Competencias Organizacionales</p> | <p>Orientación al cliente: permite asesorar y vender productos de forma eficaz, enseña a atender a los clientes por iniciativa propia, resuelve sus dudas, y su trato es correcto y amable.</p> <p>Calidad del servicio: es el conjunto de cinco factores (elementos tangibles, cumplimientos de promesas, Actitud de servicio, Competencia del personal, y empatía), que conforman la evaluación total del cliente en materia de servicio.</p> <p>Orientación al logro y a los resultados: es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con los competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente.</p> <p>Trabajo en equipo: implica compromiso, liderazgo armonía, responsabilidad creatividad, organización entre cada uno de los miembros.</p> <p>Comunicación efectiva: explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz.</p> <p>Relaciones interpersonales: interacción recíproca entre dos o más personas, se trata de relaciones sociales reguladas por leyes institucionales.</p> |
| <p>Competencias de Rol</p> | <p>Aprendizaje: Asimilar nueva información y aplicarla y replicarla eficazmente.</p> <p>Resolución: Eficacia y agilidad para dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras necesarias con sentido común, sentido del coste e iniciativa.</p> <p>Sentido de la urgencia: Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo.</p> <p>Tolerancia al estrés: Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad.</p> <p>Disponibilidad de tiempo: mantener una disposición completa de tiempo, acorde al cargo de manejo y confianza.</p> |

4.3 CARGO DE FUNCIONES: DIRECTORA COMERCIAL, NATALY QUIROGA

| <p>Objetivo del cargo Cumplir la meta general de ventas, Seguimiento de los cumplimientos de objetivos de asesores (mayor participación y más ingresos). Lograr establecer lazos comerciales duraderos con los clientes y proveedores, Participar de los planes de marketing establecidos por la alta Gerencia.</p> | |
|--|--|
| <p>RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS</p> | |
| Área o Entidad | Finalidad de la relación |
| Gerencia Comercial | Cumplimiento de meta comercial. |
| Auxiliar contable Cartera | Seguimiento a clientes de cartera. |
| Área de Compras | Solicitud y cotización de productos nuevos y sugeridos de clientes. |
| Auxiliar de Inventarios | Solicitud de mercancía para despachar a clientes, solicitud de seriales a productos. |
| Departamento técnico | Estar pendientes de las garantías de sus clientes. |
| Auxiliar contable (cajera) | Enviar al cliente a cancelar en la caja los productos facturados. |
| Clientes | Excelente servicio al cliente. |
| <p>RESULTADOS ESPERADOS</p> | |
| 5. Cumplir con la Misión, Visión, Políticas Corporativas. | |
| 6. Cumplimiento de las funciones necesarias para el desarrollo de los procesos administrativos en la Empresa. | |
| 7. Aumentar la participación del mercado, y el Cumplimiento de la cuota de venta. | |

| 8. Incrementar la base de datos de clientes fijos. | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------|---|---|
| 5. Cumplir con el objetivo del cargo. | | | | | | | | | | | | |
| RESPONSABILIDADES: | | | | | | | | | | | | |
| POR ACTIVOS: 1 Equipos de cómputo (PC, Monitor), Escritorio, Silla Ergonómica, Teléfono sencillo, Calculadora, Impresora LX300, Lector Códigos de barras. | | | | | | | | | | | | |
| POR INFORMACIÓN: Clave para ingresar a revisar correos, claves de siesa para facturación, información confidencial en su equipo de la compañía. | | | | | | | | | | | | |
| POR PERSONAL A CARGO: 4 personas. | | | | | | | | | | | | |
| CLASE DE SUPERVISIÓN EJERCIDA (Esta supervisión sólo se diligencia cuando tenga cargos bajo su responsabilidad) | | | | | | | | | | Número de Cargos | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| Cargos que supervisa | | | X | | | | | | | | | |
| Supervisión Administrativa y Comercial | | | X | | | | | | | | | |
| Asigna, instruye y comprueba el trabajo | | | X | | | | | | | | | |
| RECURSOS UTILIZADOS | | | | | | | | | | | | |
| Infraestructura, 1 Equipos de cómputo (PC, Monitor), Escritorio, Silla Ergonómica, Teléfono sencillo, Calculadora, Impresora LX300, Lector código de barras. | | | | | | | | | | | | |
| NIVEL DE AUTONOMÍA | | | | | | | | | | | | |
| Decisiones autónomas | | | | | | Decisiones consultadas y/o compartidas | | | | | | |

| <ul style="list-style-type: none"> - Propuestas para mejoramiento continuo de procesos de la empresa. - Programación de visitas con Asesores Comerciales. - Programación de visitas a clientes grandes. - Otorgar descuentos a clientes fijos y naturales. Según nivel de autorización. | <ul style="list-style-type: none"> - Otorgar descuentos especiales a clientes grandes. - Negociaciones con fabricantes para Spift, premios, e incentivos. | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ASIGNADAS | FRECUENCIA | | | | |
| | D | S | Q | M | Z |
| 16. Conocer y promover la Misión y Visión de la Empresa. | X | | | | |
| 17. Cumplir con las políticas y procedimientos corporativos. | X | | | | |
| 18. Revisar el correo electrónico, y responder solicitudes. | X | | | | |
| 19. Realizar informe diario de ventas. | X | | | | |
| 20. Informe mensual de ventas, comisiones de vendedores y terceros. | | X | | X | |
| 21. Visitas de acompañamiento con los Asesores, (coaching). | | X | | | |
| 22. Coordinar el Aseo, decoración del almacén y la Organización de la mercancía. | | X | | | |
| 10. Apoyo en ventas de almacén cuando sea necesario. | X | | | | |
| 11. Autorizar descuentos especiales a clientes grandes. | X | | | | |
| 12. Acompañamiento, con fabricantes y mayoristas para buscar incentivos y premios por venta. | Eventual | | | | |
| 13. Revisar faltantes de inventario. | | | | X | |
| 14. Elaboración y valoración de Objetivos comerciales. | | | | X | |
| 15. Participar en conteo de Inventario. | | | | X | |

| | | | | | |
|-------------------------------------|--|---|--|--|--|
| 16. Coordinar la reunión de ventas. | | X | | | |
|-------------------------------------|--|---|--|--|--|

D = Diaria **S** = Semanal **Q** = Quincenal **M** = Mensual **Z** = Semestral

4.4 ANALISIS FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Haciendo un análisis de las funciones y responsabilidades de los cargos correspondientes al Área Comercial, especialmente el de Directora Comercial y de Gerente Comercial, se evidencia que las personas que actualmente los ocupan, no cumplen con algunas funciones y responsabilidades.

- En el caso de la Directora Comercial no realiza visitas de acompañamiento con los Asesores, (coaching) como tampoco hace la respectiva elaboración y valoración de los objetivos comerciales y reuniones de seguimiento con el equipo comercial. La actual labor de la Directora Comercial se limita solo a realizar ventas corporativas y de clientes naturales en el punto de venta y demás funciones y responsabilidades asignadas como aparece en el manual de descripción de funciones y perfiles.
- La Gerente Comercial debe de realizar visitas comerciales y actividades de mercadeo dándole apoyo a la Directora Comercial, especialmente en el cierre de ventas corporativas. Igualmente tiene que analizar los resultados comerciales del Departamento y establecer el plan de ventas a seguir, de la misma manera realizar los estudios de mercado de productos y proveedores potenciales como también la prospección y selección de clientes corporativos, la elaboración de planes de incentivos y presidir la reunión mensual de evaluación de resultados. Es fundamental que La Gerente Comercial en compañía de la Gerente General puedan implementar los comités gerenciales donde se puedan tratar temas tácticos y estratégicos de la compañía incluyendo todo lo relacionado con la operación comercial de ANDINOTEC LTDA.

4.5 PRUEBA 360 (COMPETENCIAS Y HABILIDADES)

Se deben alinear los diversos procesos de la empresa para aumentar al máximo las ventas y la optimización del mercado. Es por eso que además de las Entrevistas, realizamos la prueba 360° análisis de competencias comerciales. Con base en los resultados de la prueba se generan planes de trabajo de apoyo y acompañamiento a la fuerza de ventas de Andino Tecnología.

4.6 ANALISIS DE LA PRUEBA

Para todas las personas evaluadas se debe trabajar en las competencias que estén por debajo del 50%.

Andino Tecnología debe tener una identidad de base sólida, esto implica que la empresa tenga claridad de que es y que quiere ser, una vez hecho eso, se podrá implementar esa cultura empresarial enfocada en el cliente y esa orientación al mercado a sus consultores comerciales pues encontramos grandes debilidades en el conocimiento del negocio por parte de los participantes de la prueba 360°.

Es recomendable que asistan a seminarios de negociación, a su vez se debe convocar a juntas que informen a el personal de los objetivos comerciales, así mismo como crear un emprendimiento de la estrategia de ventas.

Los incentivos como bonificaciones por metas reales, es decir alcanzables, podrían ser un camino para mejorar la orientación de los trabajadores a mejorar sus capacidades.

*(Anexo se encuentran las pruebas 360° realizadas para cada trabajador).

Claudia marcela Criollo, (Gerente General 41 años).

Como gerente queremos recalcar que sus debilidades son de vital importancia corregir para el incremento en ventas del negocio, al mismo tiempo tiene por fortalezas escuchar a otros y buena actitud hacia las normas, se debe trabajar con ella e instruirla en cómo mejorar estas debilidades. Es de vital importancia que Claudia se entere más del negocio y la orientación que este tiene hacia el cliente. Tal vez reencontrarse con una misión y visión de la compañía, será de gran ayuda.

Se le recomendaría asistir a un seminario de negociación que le capacite en como persuadir, negociar y ser más recursiva en el momento de cierre de ventas.

Leydi Yuliana (consultora comercial, 22 años)

Esta consultora comercial está encaminada, tiene un alto nivel de adaptabilidad lo que le ayuda a manejar las múltiples demandas del medio, ella por su edad podría ser de gran ayuda para **Evert Alexis (otro integrante del grupo de asesores)**, pues ambos tienen 22 años y ya que él no tiene fortalezas el trabajar con ella le ayudaría a crecer como asesor comercial. A su vez Leydi debe preocuparse más por la orientación al cliente esto le generará un mejoramiento en la persuasión y el cierre de las ventas.

Yuliana Jiménez Zapata (consultora comercial, 21 años)

Yuliana Jiménez tiene como debilidad al igual que los demás asesores comerciales de su edad, el conocimiento del Negocio, esto es falta de información, lo que genera deficiencia interna y externa con compañeros y clientes, sin embargo tiene un alto nivel de adaptabilidad, escuchar a otros y trabajo en equipo esto puede ser de gran ayuda para otros consultores comerciales jóvenes. Propongo entonces que se haga un grupo de trabajo con:

Evert Alexis Hernández (consultor comercial, 22 años), quien debe mejorar varias competencias, además de no mostrar ninguna fortaleza y se evidencia un claro desconocimiento del negocio. Sus habilidades sociales son muy bajas para contactar personas que le permitan conseguir objetivos comerciales así que ambos deben informarse más acerca del negocio y trabajar en sus habilidades sociales.

4.7 CONCLUSIONES DE LA PRUEBA

- Revisando las funciones de los Asesores Comerciales, se requiere que estos realmente ejerzan una verdadera actividad de ventas, es decir, que no solamente esperen a que los clientes lleguen al almacén o llamen a este. Se entiende que aunque deben de haber Asesores de planta que atiendan los clientes corporativos y naturales que se contactan con la compañía, estos deben de buscar nuevos clientes, especialmente corporativos. Teniendo en cuenta lo anterior se requiere por lo menos de un Asesor Corporativo de campo con experiencia en la venta de

tecnología que pueda traer nuevos clientes a la compañía y que conjuntamente con la Directora Comercial puedan realizar un verdadero trabajo de campo.

- Teniendo en cuenta lo anterior, se requiere realizar algunos cambios en la estructura actual de ventas como también en la descripción de funciones y perfiles en los cargos comerciales.
- De la misma manera se puede observar en el procedimiento de Gestión Comercial que el Asesor Comercial, debe de conseguir citas con nuevos clientes y no se está haciendo en el momento. Por otro lado, aunque para todos los cargos comerciales se deben de conseguir nuevos clientes, la forma como lo deben de hacer los Asesores de planta, el Asesor de campo (cargo nuevo) y la Gerente Comercial debe de ser diferente enfocado en un mantenimiento de relaciones a largo plazo.
- Con respecto al desempeño de los Asesores de planta, se encontró que este puede ser mejor si se cambia la distribución y el mobiliario máxime si se piensa aumentar el número de Asesores en el piso de venta.
- Se evidencio que la compañía no realiza un adecuado proceso de selección para contratar a las personas en los cargos comerciales. Es importante acudir a un Outsourcing especializado en selección de personal para disminuir el riesgo y la incertidumbre de tener personas que no cumplan con el perfil comercial de ANDINOTEC LTDA.

En la medida que el consumidor cambie sus hábitos de consumo, cambiará sus hábitos de compra.

- Los lugares donde el consumidor compra deben cambiar con él y adaptarse al mismo. En estos tiempos el consumidor es más exigente y está mejor informado, esto genera que el personal de Andino tecnología re direcciona su estrategia y conducta de igual forma que el consumidor lo ha venido haciendo, o tal vez más, para esto se requiere un alto nivel de competitividad.

5. REDISEÑO DEPARTAMENTO DE VENTAS

5.1 OBJETIVO

Describir el procedimiento para la selección de Clientes (Gestión Comercial), estableciendo las directrices para el desarrollo de este proceso, tendiente a incrementar el nivel de ventas de servicio, mediante la consecución de negocios que representen para Andino Tecnología una atractiva relación beneficio-costos, cumpliendo con las políticas de calidad.

5.2 ALCANCE

Este procedimiento aplica para el Gerente Comercial, Directora Comercial, Asesores Comerciales.

5.3 DEFINICIONES

- **BASE DE DATOS:** Listado de empresa para seleccionar clientes empresariales.
- **ASESORES:** Cargo creado para realizar todas las actividades relacionadas con la gestión comercial para ofrecer Productos y Servicios.
- **MERCADO OBJETIVO:** Conjunto de empresas que cumplen con el perfil establecido por la alta dirección para desarrollar el proceso de selección de Clientes
- **CLIENTE POTENCIAL:** Persona natural ò jurídica que hace parte del mercado objetivo de Andino Tecnología.
- **CLIENTE EXCLUSIVO:** Persona natural ò jurídica que solo utiliza los servicios Andino Tecnología.
- **CLIENTE COMPARTIDO:** persona natural ò jurídica que utiliza nuestros servicios y de otras compañías dedicadas a nuestra misma actividad.

5.4 CONDICIONES GENERALES.

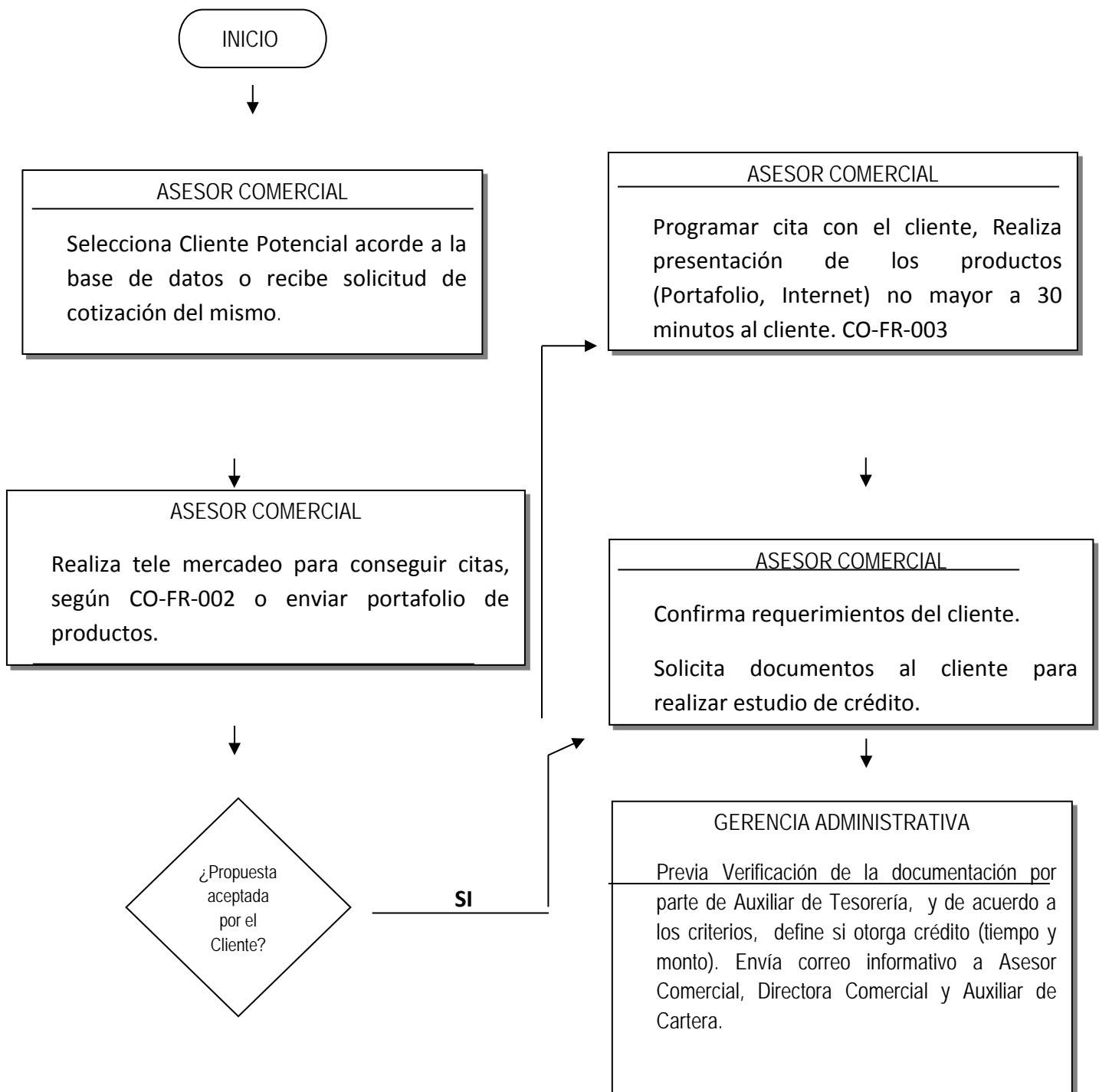
- Para la elaboración de cualquier propuesta comercial se debe tener un conocimiento previo del Cliente y el tipo de servicio que requiere.
- Andino Tecnología debe ofrecer servicios que sean de beneficio tanto para el Cliente como para la empresa con base en la misión establecida.
- Gerente Administrativa es la única que puede modificar valores de créditos a entregar a un cliente. PENDIENTE POR RESOLVER CON EL CONSULTOR.
- Los créditos se dan máximo a 30 días, en ocasiones especiales se da extensión de tiempo con previa autorización.
- Se debe Realizar 1 visita semanal, por cada asesor. CONSULTAR CON EL ASESOR
- La Auxiliar de Contable, es la responsable de recuperar la cartera diaria de cada uno de los clientes y de evaluar la utilización del cupo de crédito.
- Para el control de la Gestión Comercial se debe diligenciar el formato “Seguimiento Comercial” CO-FR-001.
- Andino Tecnología debe comunicar al Cliente de manera precisa y clara el alcance de los servicios ofrecidos con sus correspondientes características y precios con el objeto de evitar generar falsas expectativas de parte del Cliente.

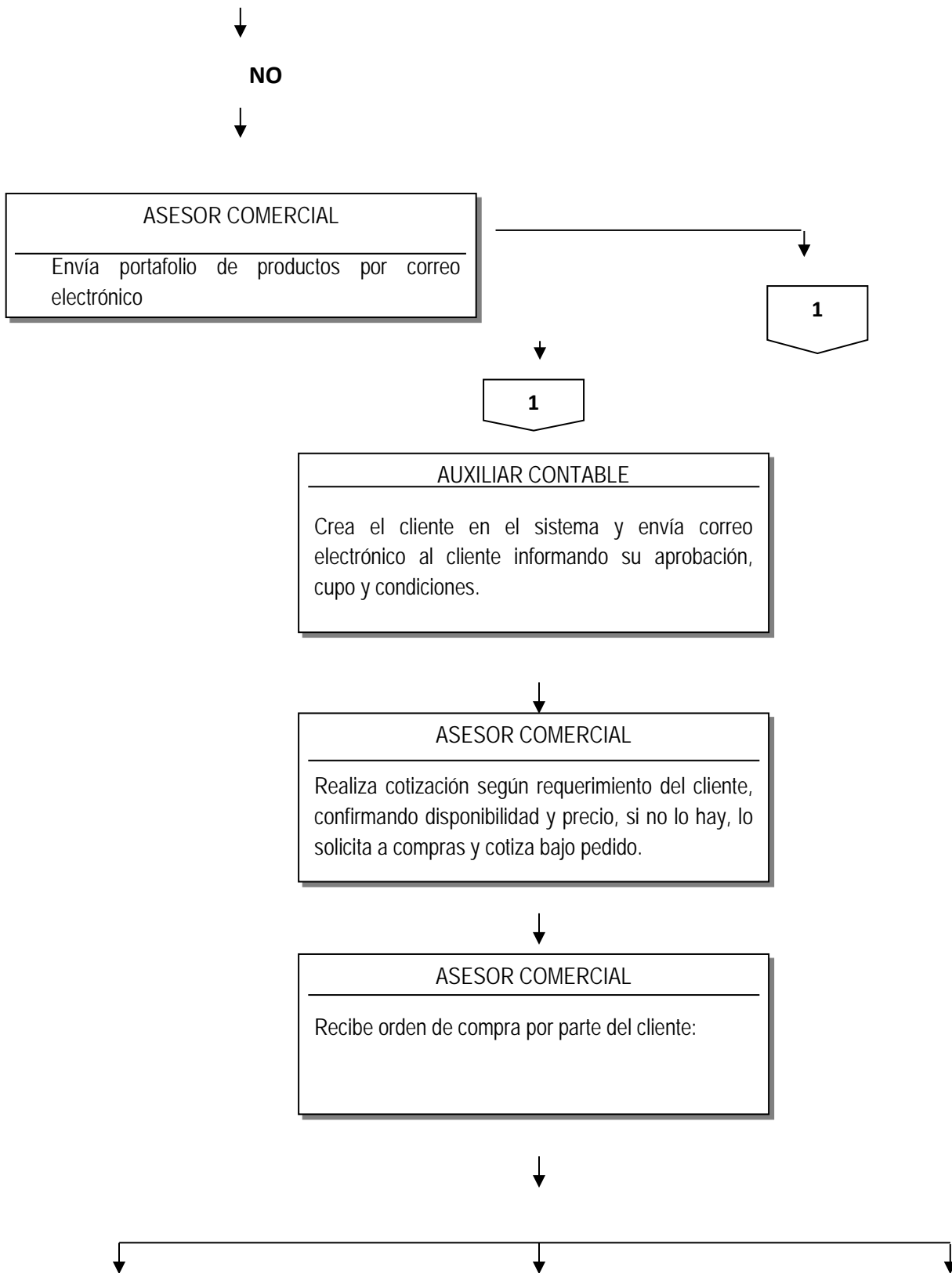
5.5 DISCURSO DE ANDINO TECNOLOGIA LTDA

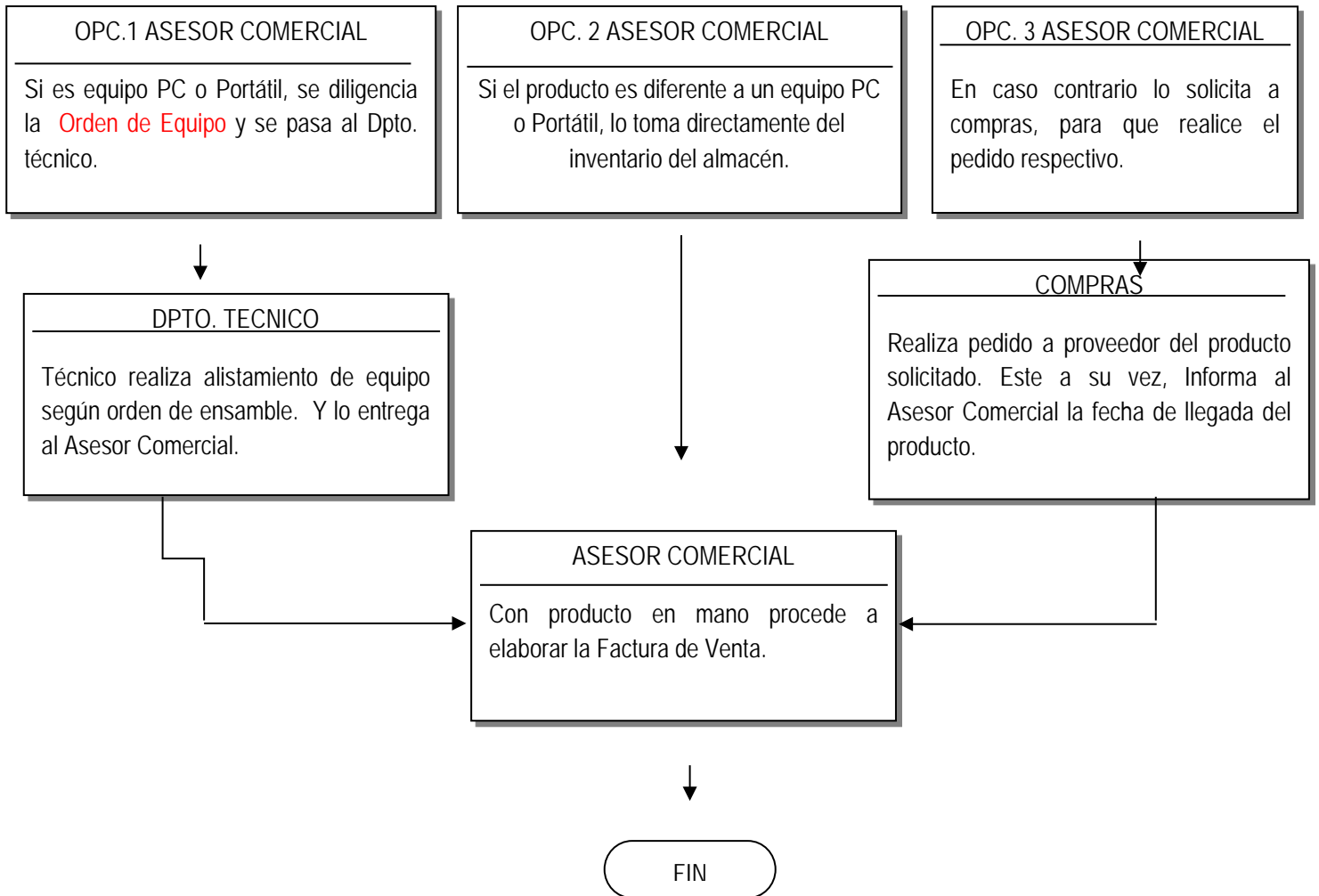
1. Buenos Días, mi nombre es _____, Gerente comercial de la Empresa ANDINO TECNOLOGIA LTDA., El motivo de mi llamada es poder concretar una cita con usted para presentarle nuestro nuevo portafolio de productos y volver a tener el contacto comercial que en algún momento tuvimos con ustedes. Podemos reunirnos el _____?.

2. Buenos Días, mi nombre es _____, Gerente comercial de la Empresa ANDINO TECNOLOGIA LTDA., El motivo de mi llamada es porque el día de ayer le hicimos llegar a su correo electrónico el anuncio del Relanzamiento de nuestra compañía, con base a lo anterior desearía tener una cita con Usted para identificar sus necesidades tecnológicas y poderle brindar verdaderas soluciones a esas necesidades. Podemos reunirnos el _____?.

5.6 PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA ASESOR COMERCIAL







6. CAPACITACION FUERZA DE VENTAS

Como resultado de la prueba 360, se evidenció la necesidad de trabajar en la capacitación del personal encargado de la gestión comercial de Andino Tecnología.

En ese orden de ideas se diseñó un plan de Capacitación que incluyó los siguientes enfoques:

- Trabajo en Equipo
- Administración Efectiva del Tiempo
- Planificación en Ventas
- Actitud Mental Positiva
- Servicio Al Cliente
- Venta Consultiva y Cierre de Ventas

Se plantea a la gerencia la necesidad de reforzar periódicamente estos conceptos y agregar nuevos al equipo comercial, capacitaciones o seminarios son recomendados para mantener el empoderamiento, liderazgo y sus consecuencias positivas en las ventas.

7. ACTIVIDADES ENTREGADAS

7.1 ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE LA CONSULTORIA

Actividad: Sensibilización del proceso de consultoría a andino.

Duración: 2 Horas

Objetivo General:

Crear conciencia en el equipo de Andino Tecnología la importancia de generar cambios en el cliente íntimo de los colaboradores de la empresa para crear ventajas competitivas que ayuden a mejorar las ventas de la organización.

Objetivos específicos:

- Explicar el proceso de consultoría que se llevará en la empresa.
- Lograr que los colaboradores tengan claro en qué negocio está.
- Dar a conocer la importancia de la actitud metal positiva en la actividad comercial.

7.2 ACTIVIDADES EL REDISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Diagnóstico y análisis de la estructura de ventas actual:

Entrevistas con el personal de ventas.

R/ Además de las Entrevistas, realizamos la prueba 360° análisis de competencias comerciales. Sobre esta prueba se generan planes de trabajo de apoyo y acompañamiento a la fuerza de ventas.

Fuentes: Firma Consultora KATUR

Estadísticas referentes a clientes que quieren comprar.

R/ Se entregó Base de Datos de afiliados a la [CCC](#). Esta base se puede organizar por diferentes criterios, especialmente por volumen de activos, volumen de ventas, entre otros criterios.

Observar el movimiento del punto de venta (horarios para mostrador)

R/ Permanentemente se vienen realizando, haciendo énfasis en las mejoras a realizar. La gerencia informa del plan existente para remodelación de la sala de ventas.

Análisis de clientes actuales.

R/ Se está a la espera de la estadística solicitada, con el fin de generar los planes de trabajo con los clientes Pareto. Sin embargo, se tiene categorizado el tipo de cliente [aquí](#). De la definición de mercados meta, plantearemos un ajuste a esta categorización.

Re-Definición del Área de Ventas y Estructuración del Modelo Comercial:

Análisis de los mercados meta, oferta de valor: Precisar los diferenciales de marca o de valor agregado que tiene nuestra oferta.

R/ Se estableció que la Oferta de Valor de Andino Tecnología está en la manifestación permanente a los clientes de los cuatro pilares: Experiencia, Honestidad, Confianza, Garantía. La competencia puede ofrecer equipos de calidad, marca, precio. La diferencia está en el servicio al cliente diferenciador basado en los 4 pilares.

Definición del objetivo del área de ventas y margen de utilidad por tipo de cliente y producto.

R/ este análisis se entregó en el ranking de ventas y márgenes por producto, el cual sirvió de base para la nueva [matriz de comisiones](#). Queda pendiente el análisis de márgenes por cliente, cuando sea entregada la estadística por parte la gerencia de Andino.

Redefinición de los mercados meta (definir segmentos y sub-segmentos a trabajar)

R/ Desarrollado en conjunto, se validará con la base de datos de la CCC.

Desarrollo de la nueva estructura comercial (Definición de cargos, perfiles y responsabilidades)

R/ Entregado. En el caso de la gerente comercial, además de las funciones del cargo, se trabajó en las tareas específicas para apoyo a su gestión. Durante el acompañamiento programado se revisará el desempeño y se harán los ajustes necesarios.

Redefinición de procesos comerciales (modelo de atención de la fuerza de ventas por segmento, compromisos de niveles de servicios, tipos de visitas, frecuencia, seguimiento, responsables).

R/ Esta redefinición será consecuencia de los análisis anteriores. Para ser desarrollado en la segunda fase de la consultoría.

Construcción de un modelo de atención y servicio al cliente por cada uno de los segmentos y sub segmentos con cada uno de los indicadores de gestión. Definición del plan de ventas (estrategias y políticas del área de ventas, definición del plan de comunicación).

R/ La firma consultora presentó propuesta de [estrategia de comunicación](#) con Clever, sin embargo Andino decidió realizar este proceso con otra firma, quien entendemos no cumplió con las expectativas. Se volvió a la propuesta de Clever, para la cual se tienen los resultados parciales que [aquí](#) se presentan. Esta es una labor de posicionamiento que requiere un mediano plazo.

Definición del presupuesto de inversión, Presupuesto de gastos para el área comercial.

R/ a construir en conjunto con la gerencia de Andino, en la segunda etapa de la consultoría.

Implementación de la estructura y modelo comercial. Nuevo esquema comercial y sostenimiento del mismo formación del equipo comercial Julio 22-26/2013.

R/ Se realizaron 6 seminarios-talleres en conjunto con el personal de Andino Los temas tratados fueron: Gestión de Ventas, Servicio al Cliente, Administración Inteligente del Tiempo, Trabajo en Equipo, Planificación de la Venta, El cierre de Ventas, Clínicas de Ventas. Está pendiente por recibir la evaluación entregada a los asesores de ventas.

Indicadores de gestión

R/ Ya fueron estructurados, serán presentados en la próxima reunión.

8. INDICADORES DE GESTION

Los indicadores de gestión fueron diseñados para mejorar el proceso de ventas de Andino Tecnología, su formato en Excel les facilitara el mejoramiento y la proyección de 5 elementos claves que la fuerza de ventas de Andino Tecnología deberá internalizar y concientizar.

- I. Ventas
- II. Clientes nuevos
- III. Clientes viejos (recuperación de los mismos)
- IV. Efectividad
- V. Gerencia comercial

Todos estos indicadores de gestión esta creados para la focalización por parte de los vendedores hacia el incremento en ventas.

El primer indicador de gestión; ventas, se calcula: $(\text{ventas reales} / \text{Presupuesto de ventas}) * 100$

Los datos se basan en los presupuestos de ventas proporcionados por la compañía, y los datos solo son reales para el mes de Agosto, los demás meses son estimados.

El Segundo indicador: Codificación, consiste en la consecución de 10 **clientes nuevos** por mes. Ese objetivo lo cumplirá la fuerza de ventas basándose en listas de bases de datos otorgados por KATUR consultoría. Se les dieron diferentes fuentes secundarias, como bases de datos de la cámara de comercio, datos de 500 empresas del Valle del Cauca, y de más, con esos datos los vendedores deben hacer citas para codificar 10 clientes mensuales.

Los clientes nuevos reales, se calculan: $(\text{Clientes nuevos reales} / \text{Presupuesto de clientes}) * 100$

Si el indicador va de 0% al 50% mal, de 51% al 70% regular, Bueno 71% al 100% y sobre saliente % mayores a 100.

Tercer indicador: Clientes inactivos, se calcula: $(\text{Clientes recuperados} / \text{clientes a recuperar}) * 100$

Los clientes inactivos: se les llama a esos clientes que alguna vez compraron y no volvieron, que aparecen como clientes pero ya no lo son, la idea es recuperarlos, muchos de ellos son empresas o clientes corporativos, que se deben recuperar y generar con ellos relaciones a largo plazo para convertirlos en clientes activos.

Cada mes se debe contactar a 20 de estos clientes, se debe hacer gestión relacional con estos clientes para recuperarlos.

El cuarto indicador de gestión es: la efectividad, se calcula: (# de ventas efectivas / presupuesto de codificaciones) * 100

En este caso tenían presupuesto de 10 cotizaciones mensuales, la efectividad indica cuantas de estas cotizaciones se convirtieron en ventas reales, es decir, no se trata por ejemplo solo de cotizar un producto y dejar que el consumidor se vaya con la cotización, por el contrario se le debe hacer seguimiento al mismo, llamarlo, crear lazos para la consecución de dicho cliente y la venta real.

Quinto indicador de gestión: trabajo de campo, consiste en que cada vendedor debe hacer por lo menos dos visitas semanales a cualquier cliente, bien sea clientes activos, inactivos o clientes nuevos, 8 visitas al mes.

De estas 8 visitas por tres vendedores se generan 24 visitas en la que la gerente comercial debe hacer acompañamiento por lo menos en 20 de ellas, esto con la finalidad de asistir al vendedor y lograr una consecución de cliente y ventas efectivas.

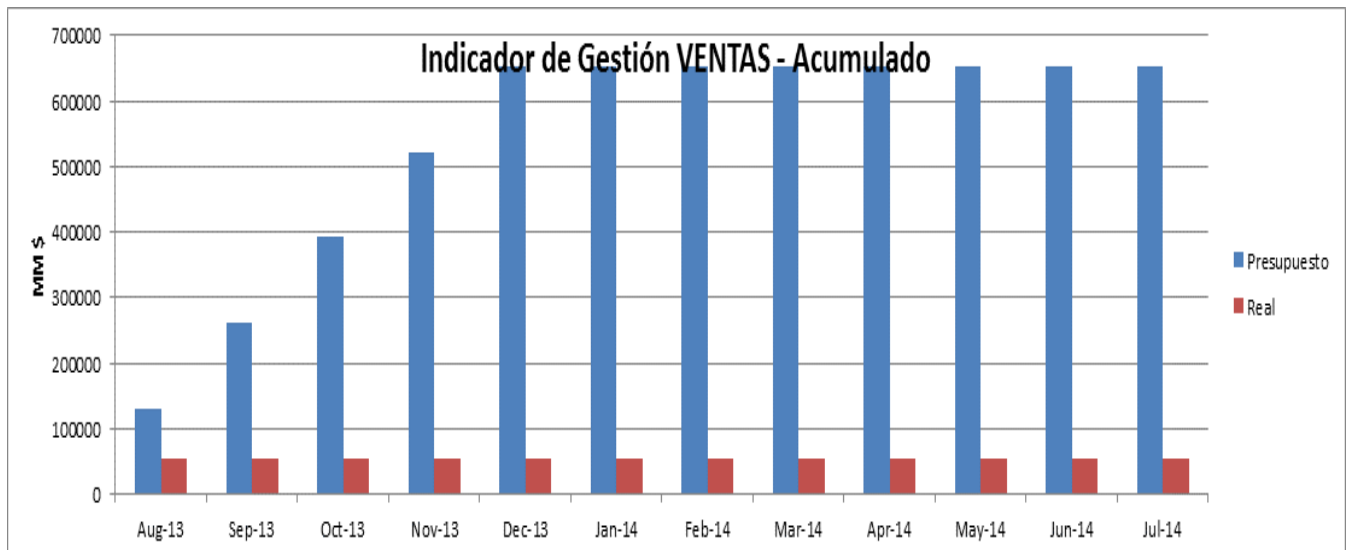
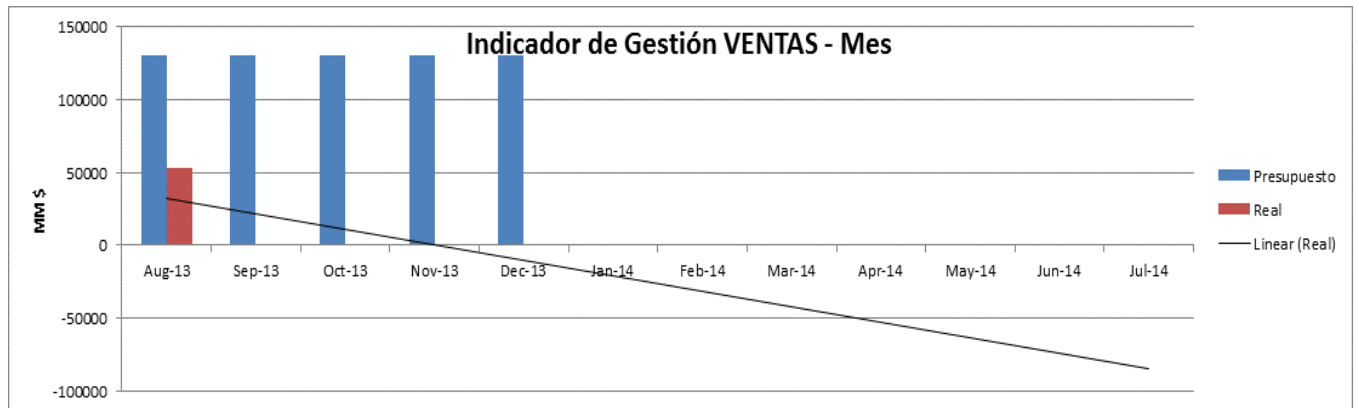
El indicador de gestión para la gerente comercial le ayudara a revisar su gestión al final del mes, por ejemplo con relación a las visitas y al acompañamiento proporcionado a los vendedores en sus visitas, también a la efectividad de las mismas y la gestión de ventas reales.

La gerente comercial tiene ciertas tareas establecidas, como las visitas VIP, cuentas clave o visitas de gerencia. Con este indicador podrá revisar cuantas de estas ejecuto al final del mes y con qué porcentaje de éxito.

A continuación imágenes de los indicadores de gestión

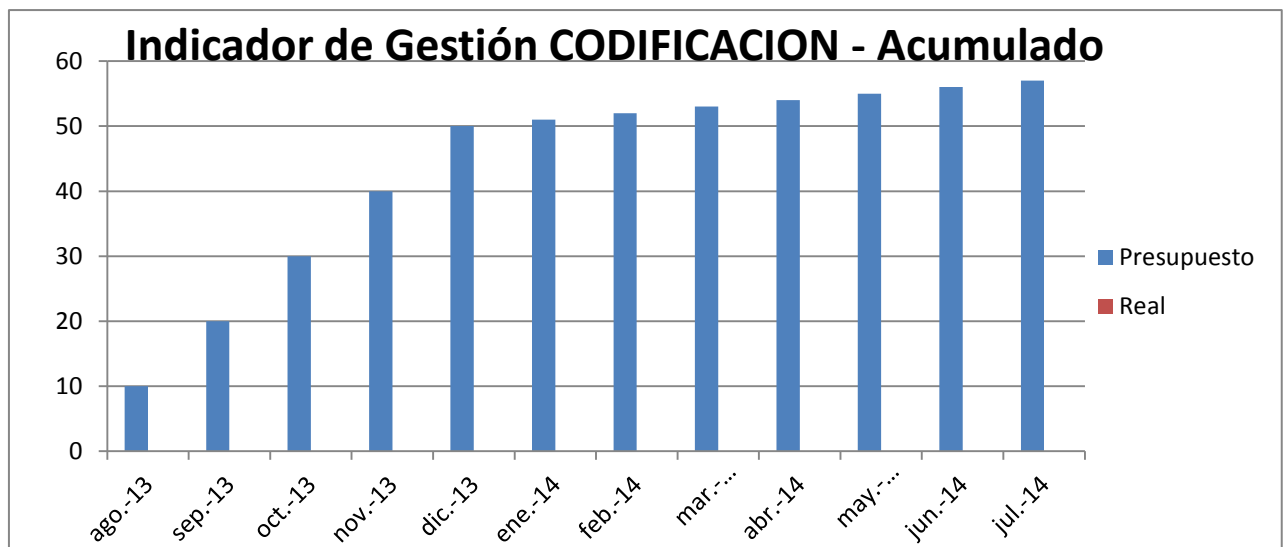
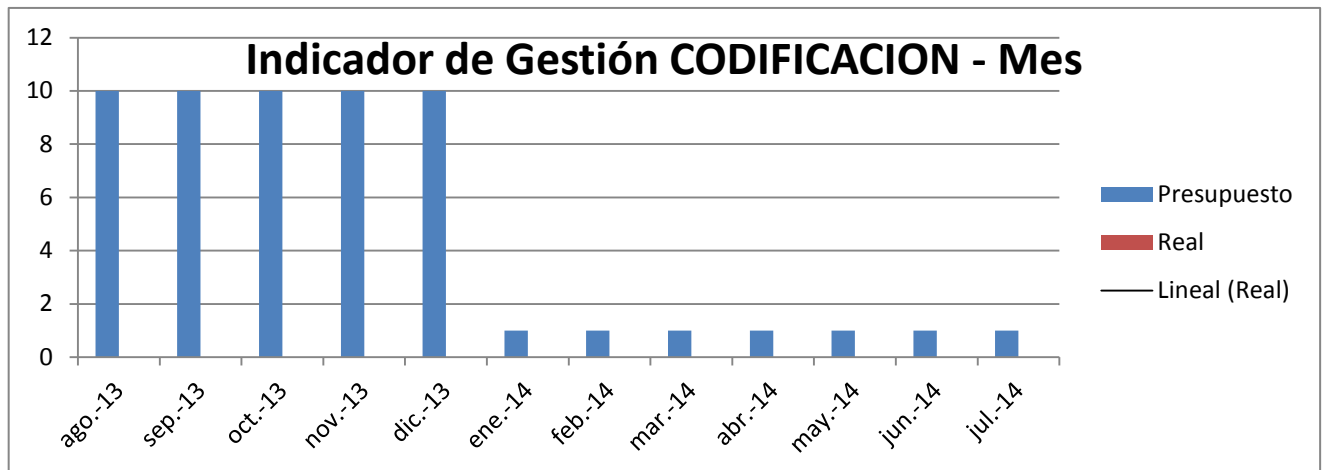
8.1 INDICADORES DE GESTION ESTABLECIDOS (CORPORATIVO)

| Indicadores de Gestión | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|----------------------|-----------|--|------------|--------|-------------|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Funcionario: | LISNEY ANDREA GARZON | | | | | Cargo: | ASESORA VENTAS CORPORATIVA | | | | | |
| Indicador de Gestión | VENTAS | | (Ventas Reales / Presupuesto de Ventas) x 100 Basado en el presupuesto de ventas de la organización | | | | | | | | | |
| | Mal | 0% al 50% | Regular | 51% al 70% | Bueno | 71% al 100% | Sobresaliente | > 100% | | | | |
| Mes | Aug-13 | Sep-13 | Oct-13 | Nov-13 | Dec-13 | Jan-14 | Feb-14 | Mar-14 | Apr-14 | May-14 | Jun-14 | Jul-14 |
| Presupuesto | 130500 | 130500 | 130500 | 130500 | 130500 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Real | 53295 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | |
| % | 41% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Indicador | | | | | | | | | | | | |
| Acumulado | Aug-13 | Sep-13 | Oct-13 | Nov-13 | Dec-13 | Jan-14 | Feb-14 | Mar-14 | Apr-14 | May-14 | Jun-14 | Jul-14 |
| Presupuesto | 130500 | 261000 | 391500 | 522000 | 652500 | 652501 | 652502 | 652503 | 652504 | 652505 | 652506 | 652507 |
| Real | 53295 | 53295 | 53295 | 53295 | 53295 | 53295 | 53295 | 53295 | 53295 | 53295 | 53295 | 53295 |
| % | 41% | 20% | 14% | 10% | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% |
| Indicador | | | | | | | | | | | | |



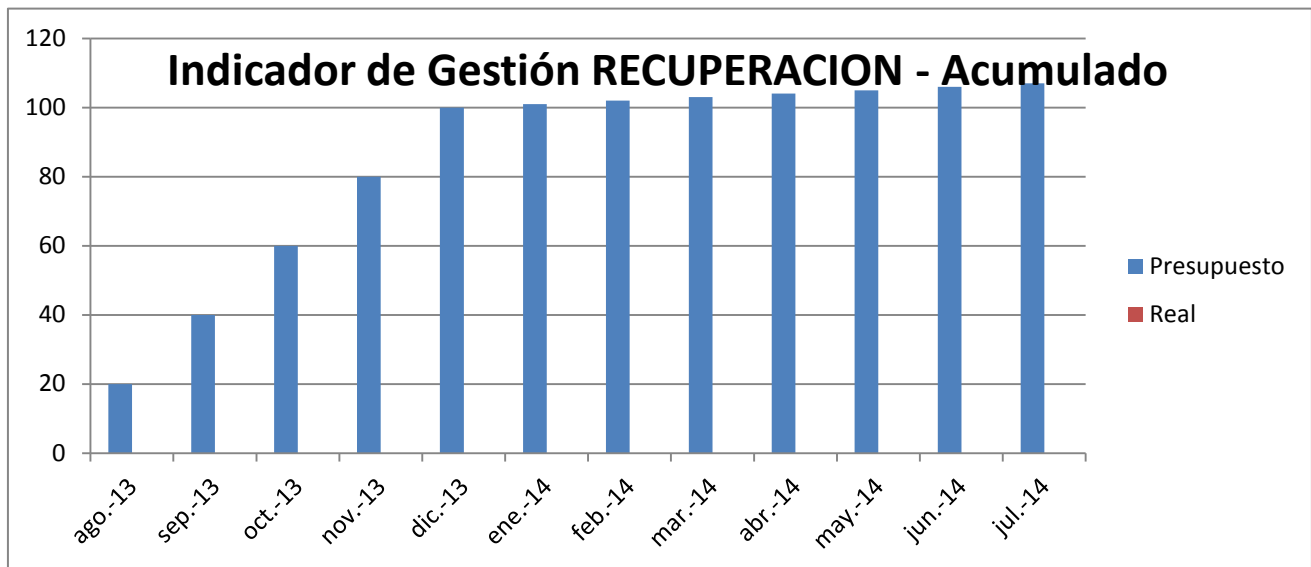
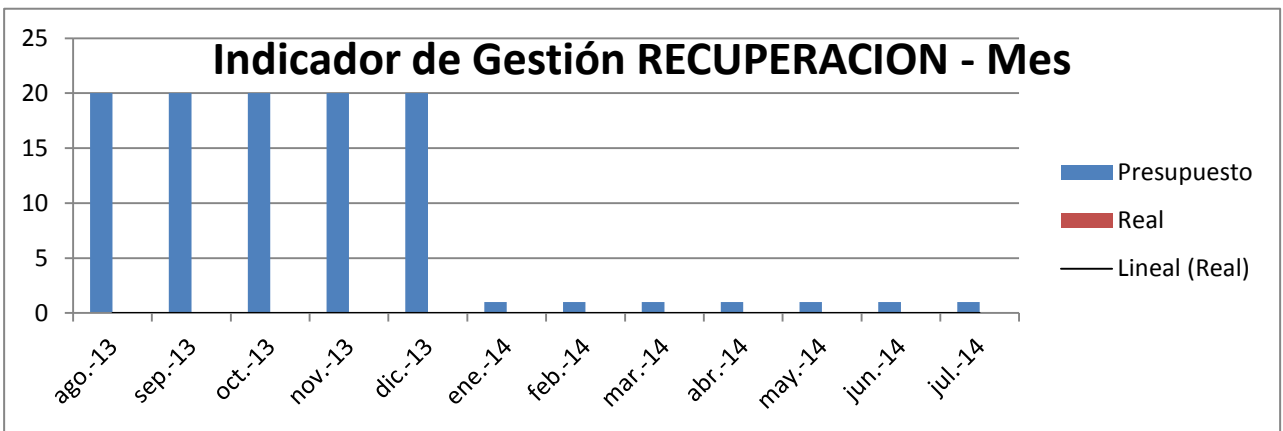
8.2 INDICADOR DE GESTION: CODIFICACION

| Indicador de Gestión | CODIFICACION | | (Clientes Nuevos/Presupuesto de Clientes Nuevos) x 100 | | | | | | | | | |
|----------------------|--|-----------|--|---------|------------|--------|--------|-------------|--------|---------------|--------|--------|
| | Presupuesto Definido desde la Bases de Datos | | | | | | | | | | | |
| | Mal | 0% al 50% | | Regular | 51% al 70% | | Bueno | 71% al 100% | | Sobresaliente | > 100% | |
| Mes | Aug-13 | Sep-13 | Oct-13 | Nov-13 | Dec-13 | Jan-14 | Feb-14 | Mar-14 | Apr-14 | May-14 | Jun-14 | Jul-14 |
| Presupuesto | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Real | | | | | | | | | | | | |
| % | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Indicador | | | | | | | | | | | | |
| Acumulado | Aug-13 | Sep-13 | Oct-13 | Nov-13 | Dec-13 | Jan-14 | Feb-14 | Mar-14 | Apr-14 | May-14 | Jun-14 | Jul-14 |
| Presupuesto | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 |
| Real | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| % | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Indicador | | | | | | | | | | | | |



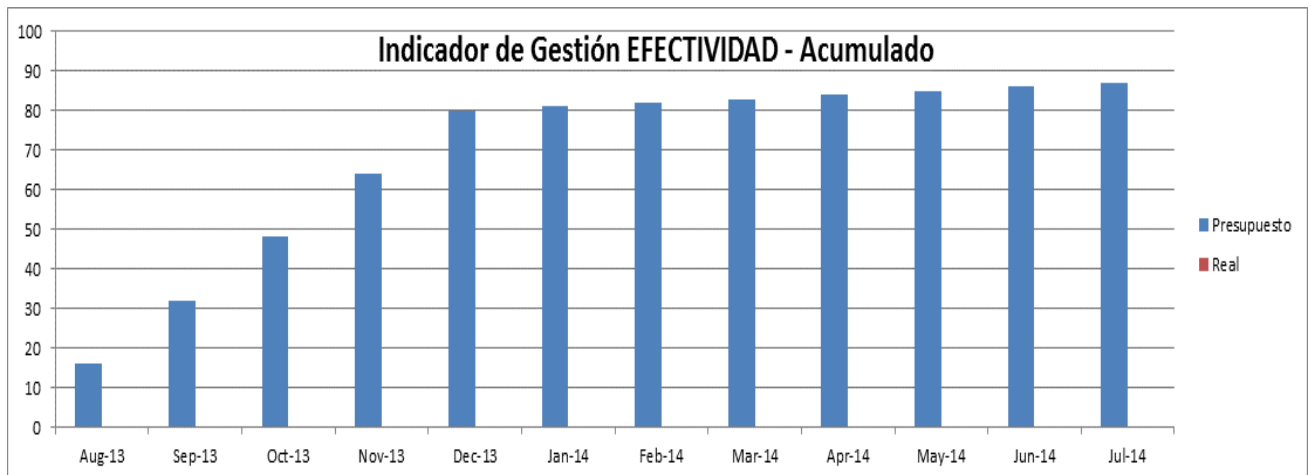
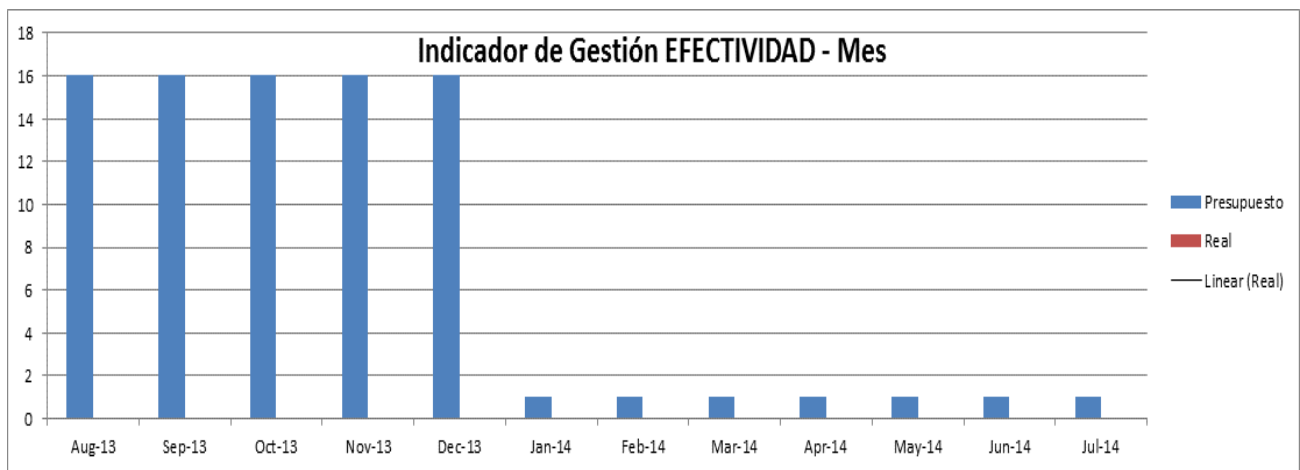
8.3 INDICADOR DE GESTION: RECUPERACION

| Indicador de Gestión | RECUPERACION | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------|--|-----------|--------|--------|---------|------------|--------|--------|--------|-------------|--------|--------|---------------|-------|
| | (Clientes Recuperados / Presupuesto de Clientes a Recuperar) x 100 | | | | | | | | | | | | | |
| | Basado en el Listado de clientes inactivos del sistema | | | | | | | | | | | | | |
| | Mal | 0% al 50% | | | Regular | 51% al 70% | | | Bueno | 71% al 100% | | | Sobresaliente | >100% |
| Mes | Aug-13 | Sep-13 | Oct-13 | Nov-13 | Dec-13 | Jan-14 | Feb-14 | Mar-14 | Apr-14 | May-14 | Jun-14 | Jul-14 | | |
| Presupuesto | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | |
| Real | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | |
| % | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | | |
| Indicador | | | | | | | | | | | | | | |
| Acumulado | Aug-13 | Sep-13 | Oct-13 | Nov-13 | Dec-13 | Jan-14 | Feb-14 | Mar-14 | Apr-14 | May-14 | Jun-14 | Jul-14 | | |
| Presupuesto | 20 | 40 | 60 | 80 | 100 | 101 | 102 | 103 | 104 | 105 | 106 | 107 | | |
| Real | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| % | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | | |
| Indicador | | | | | | | | | | | | | | |



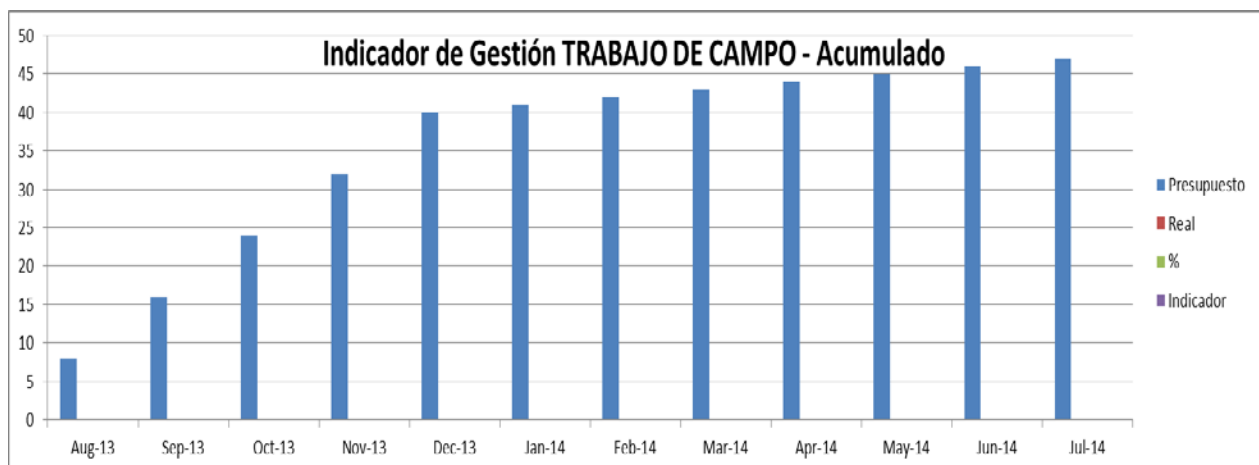
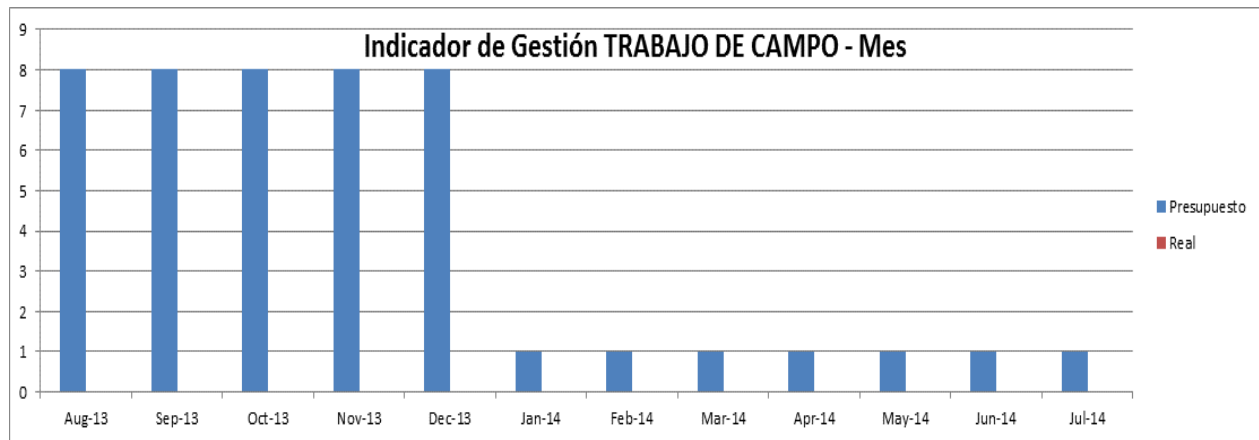
8.4 INDICADOR DE GESTION: EFECTIVIDAD

| Indicador de Gestión | EFFECTIVIDAD | | # de Ventas Efectivas / Presupuesto de Cotizaciones | | | | | | | | | | |
|----------------------|--------------|-----------|---|------------|--------|-------------|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|--|
| | Mal | 0% al 50% | Regular | 51% al 70% | Bueno | 71% al 100% | Sobresaliente | >100% | | | | | |
| Mes | Aug-13 | Sep-13 | Oct-13 | Nov-13 | Dec-13 | Jan-14 | Feb-14 | Mar-14 | Apr-14 | May-14 | Jun-14 | Jul-14 | |
| Presupuesto | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Real | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | |
| % | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | |
| Indicador Acumulado | Aug-13 | Sep-13 | Oct-13 | Nov-13 | Dec-13 | Jan-14 | Feb-14 | Mar-14 | Apr-14 | May-14 | Jun-14 | Jul-14 | |
| Presupuesto | 16 | 32 | 48 | 64 | 80 | 81 | 82 | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | |
| Real | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| % | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | |
| Indicador | | | | | | | | | | | | | |



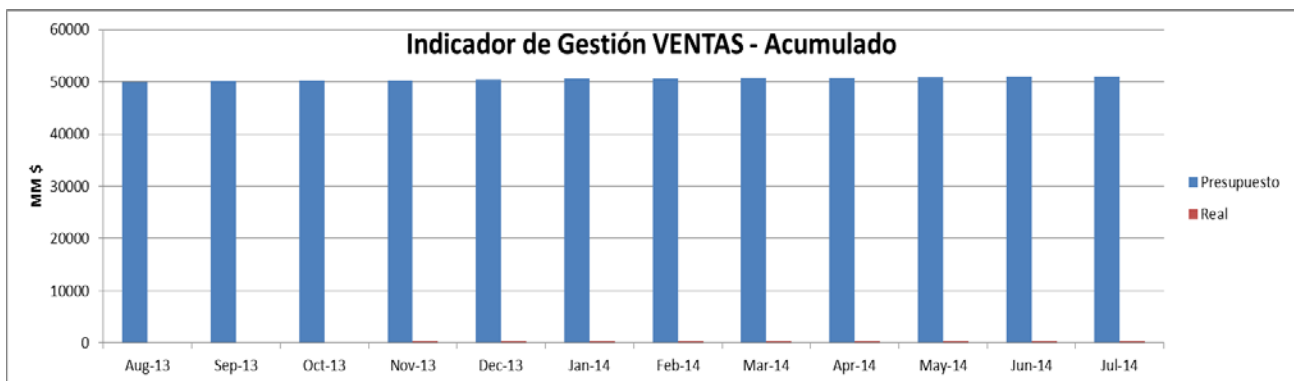
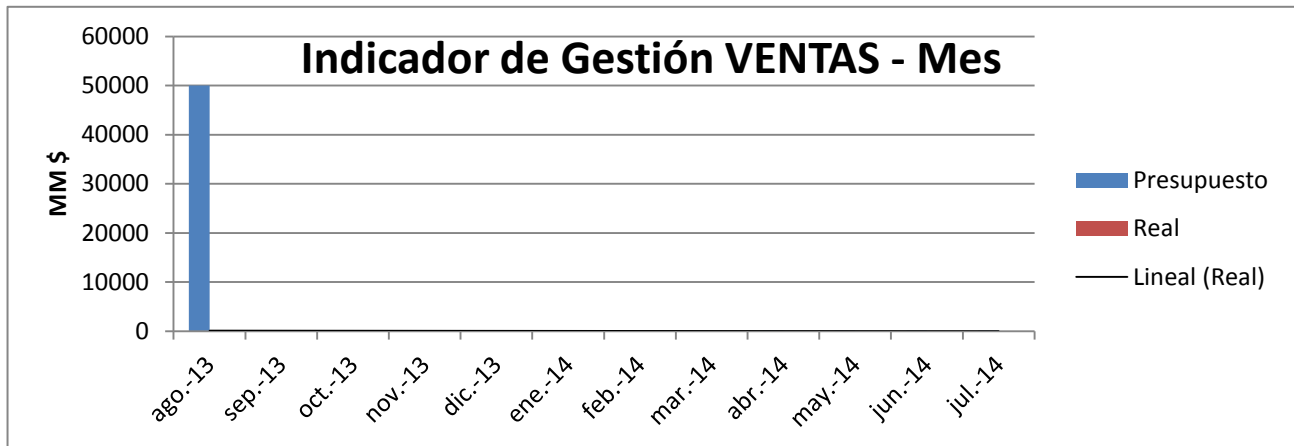
8.5 INDICADOR DE GESTION: TRABAJO DE CAMPO

| Indicador de Gestión | TRABAJO DE CAMPO | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------|--|-----------|--------|--------|---------|------------|--------|--------|--------|-------------|--------|--------|---------------|-------|
| | # de visitas reales / Presupuesto de Visitas mensual | | | | | | | | | | | | | |
| | Mal | 0% al 50% | | | Regular | 51% al 70% | | | Bueno | 71% al 100% | | | Sobresaliente | >100% |
| Mes | Aug-13 | Sep-13 | Oct-13 | Nov-13 | Dec-13 | Jan-14 | Feb-14 | Mar-14 | Apr-14 | May-14 | Jun-14 | Jul-14 | | |
| Presupuesto | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | |
| Real | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | |
| % | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | | |
| Indicador | | | | | | | | | | | | | | |
| Acumulado | Aug-13 | Sep-13 | Oct-13 | Nov-13 | Dec-13 | Jan-14 | Feb-14 | Mar-14 | Apr-14 | May-14 | Jun-14 | Jul-14 | | |
| Presupuesto | 8 | 16 | 24 | 32 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | | |
| Real | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| % | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | | |
| Indicador | | | | | | | | | | | | | | |



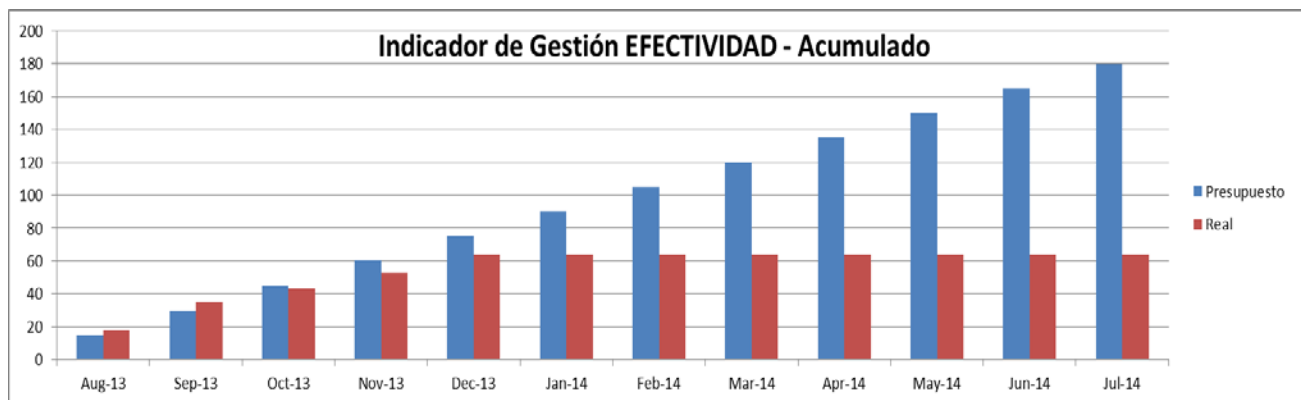
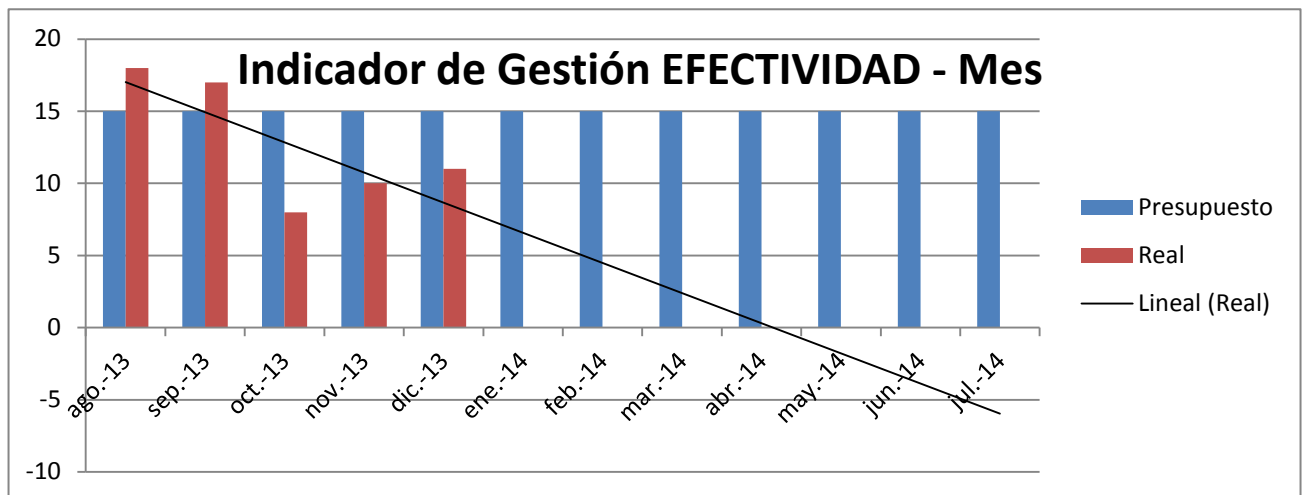
8.6 INDICADORES DE GESTION: VENTAS (MOSTRADOR)

| Indicadores de Gestión | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|---|-----------|--------|---------|------------|--------|--------|-------------|--------|---------------|--------|--------|
| Funcionario: | | | | | | Cargo: | | | | | | |
| Indicador de Gestión | VENTAS | | | | | | | | | | | |
| | (Ventas Reales / Presupuesto de Ventas) x 100 | | | | | | | | | | | |
| | Basado en el presupuesto de ventas de la organización | | | | | | | | | | | |
| | Mal | 0% al 50% | | Regular | 51% al 70% | | Bueno | 71% al 100% | | Sobresaliente | >100% | |
| Mes | Aug-13 | Sep-13 | Oct-13 | Nov-13 | Dec-13 | Jan-14 | Feb-14 | Mar-14 | Apr-14 | May-14 | Jun-14 | Jul-14 |
| Presupuesto | 50000 | 100 | 100 | 120 | 120 | 80 | 80 | 80 | 110 | 110 | 110 | 120 |
| Real | | 110 | 85 | 50 | 97 | | | | | | | |
| % | 0% | 110% | 85% | 42% | 81% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Indicador | | | | | | | | | | | | |
| Acumulado | Aug-13 | Sep-13 | Oct-13 | Nov-13 | Dec-13 | Jan-14 | Feb-14 | Mar-14 | Apr-14 | May-14 | Jun-14 | Jul-14 |
| Presupuesto | 50000 | 50100 | 50200 | 50320 | 50440 | 50520 | 50600 | 50680 | 50790 | 50900 | 51010 | 51130 |
| Real | 0 | 110 | 195 | 245 | 342 | 342 | 342 | 342 | 342 | 342 | 342 | 342 |
| % | 0% | 0% | 0% | 0% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% |



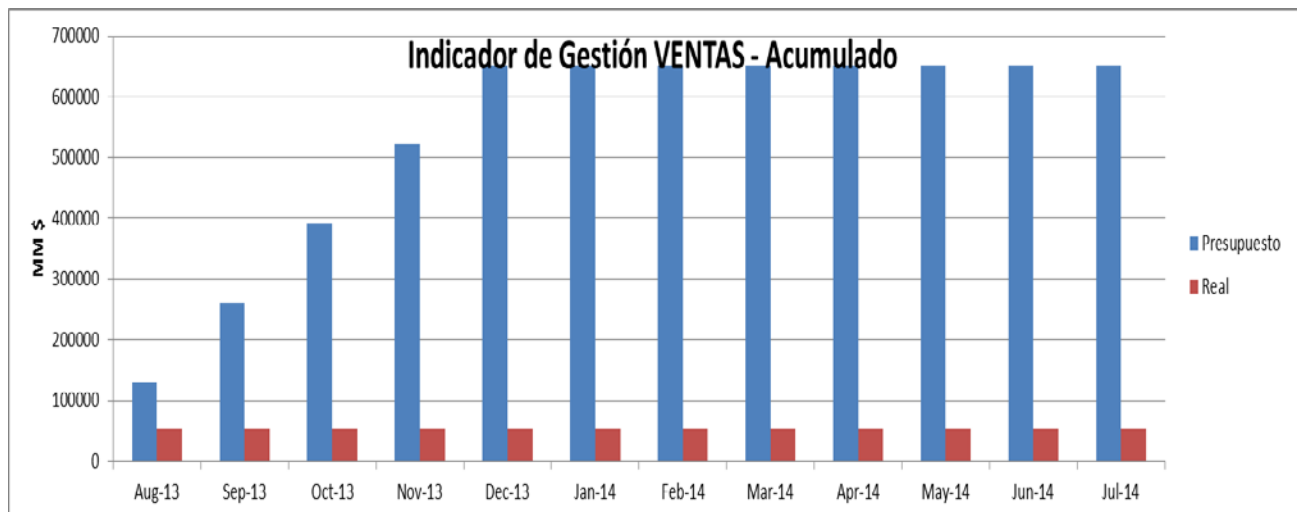
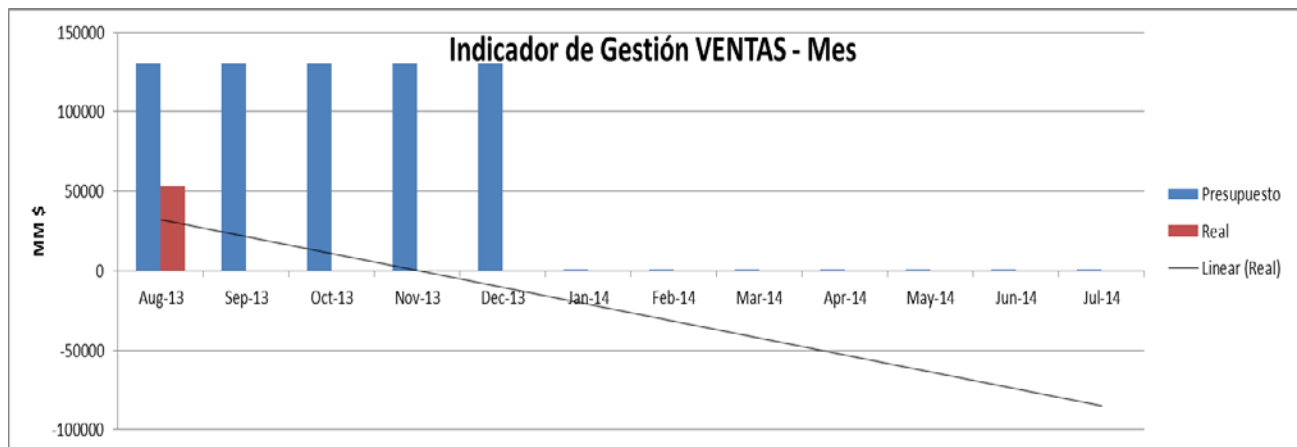
8.7 INDICADORES DE GESTION: EFECTIVIDAD (MOSTRADOR)

| Indicador de Gestión | EFECTIVIDAD | | # de Ventas Efectivas / Presupuesto de Cotizaciones | | | | | | | | | |
|----------------------|-------------|-----------|---|------------|--------|-------------|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | Mal | 0% al 50% | Regular | 51% al 70% | Bueno | 71% al 100% | Sobresaliente | >100% | | | | |
| Mes | Aug-13 | Sep-13 | Oct-13 | Nov-13 | Dec-13 | Jan-14 | Feb-14 | Mar-14 | Apr-14 | May-14 | Jun-14 | Jul-14 |
| Presupuesto | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |
| Real | 18 | 17 | 8 | 10 | 11 | | | | | | | |
| % | 120% | 113% | 53% | 67% | 73% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Indicador | | | | | | | | | | | | |
| Acumulado | Aug-13 | Sep-13 | Oct-13 | Nov-13 | Dec-13 | Jan-14 | Feb-14 | Mar-14 | Apr-14 | May-14 | Jun-14 | Jul-14 |
| Presupuesto | 15 | 30 | 45 | 60 | 75 | 90 | 105 | 120 | 135 | 150 | 165 | 180 |
| Real | 18 | 35 | 43 | 53 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| % | 120% | 117% | 96% | 88% | 85% | 71% | 61% | 53% | 47% | 43% | 39% | 36% |
| Indicador | | | | | | | | | | | | |



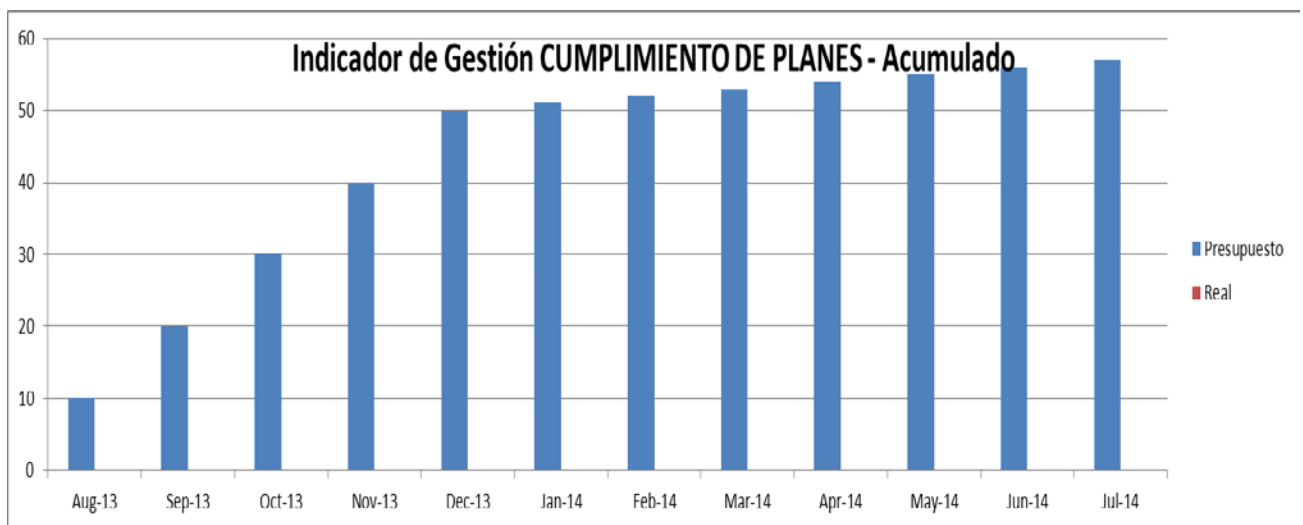
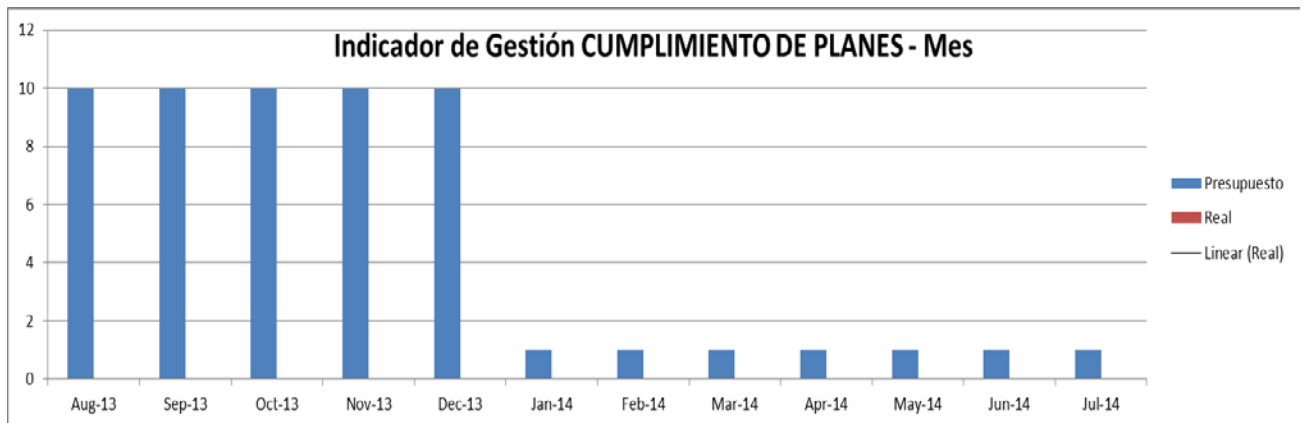
8.8 INDICADORES DE GESTION: GERENCIA COMERCIAL

| Indicadores de Gestión | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|--|-----------|--------|---------|------------|--------|-------------------|-------------|--------|---------------|--------|--------|
| Funcionario: | | | | | | Cargo: | GERENTE COMERCIAL | | | | | |
| Indicador de Gestión | VENTAS TOTALES (Ventas Reales / Presupuesto de Ventas) x 100 | | | | | | | | | | | |
| | Basado en el presupuesto de ventas de los asesores corporativos y de mostrador | | | | | | | | | | | |
| | Mal | 0% al 50% | | Regular | 51% al 70% | | Bueno | 71% al 100% | | Sobresaliente | | > 100% |
| Mes | Aug-13 | Sep-13 | Oct-13 | Nov-13 | Dec-13 | Jan-14 | Feb-14 | Mar-14 | Apr-14 | May-14 | Jun-14 | Jul-14 |
| Presupuesto | 130500 | 130500 | 130500 | 130500 | 130500 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Real | 53295 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | |
| % | 41% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Indicador | | | | | | | | | | | | |
| Acumulado | Aug-13 | Sep-13 | Oct-13 | Nov-13 | Dec-13 | Jan-14 | Feb-14 | Mar-14 | Apr-14 | May-14 | Jun-14 | Jul-14 |
| Presupuesto | 130500 | 261000 | 391500 | 522000 | 652500 | 652501 | 652502 | 652503 | 652504 | 652505 | 652506 | 652507 |
| Real | 53295 | 53295 | 53295 | 53295 | 53295 | 53295 | 53295 | 53295 | 53295 | 53295 | 53295 | 53295 |
| % | 41% | 20% | 14% | 10% | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% |
| Indicador | | | | | | | | | | | | |



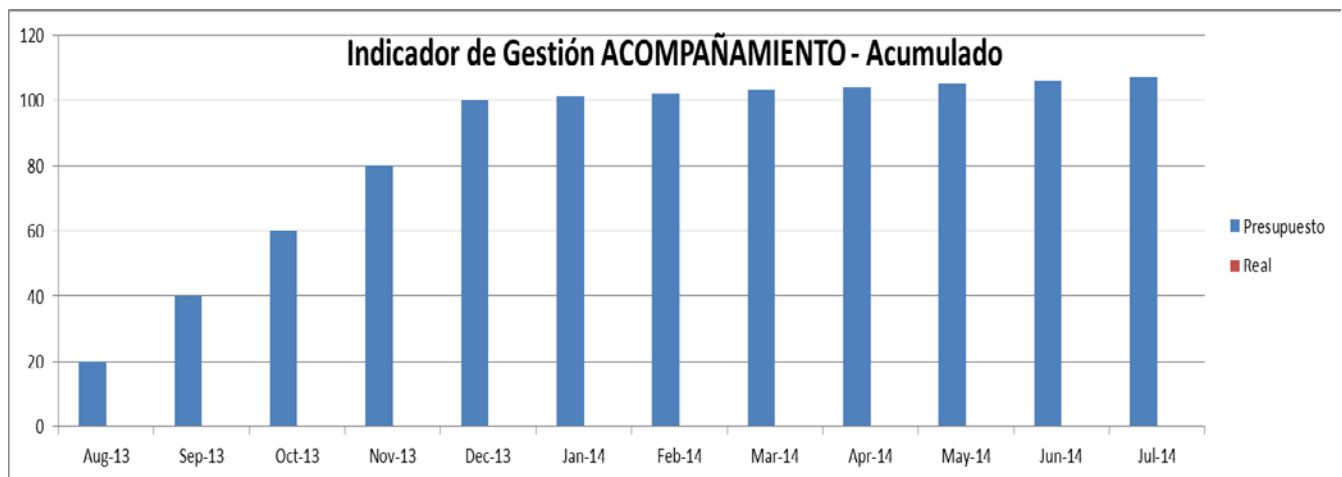
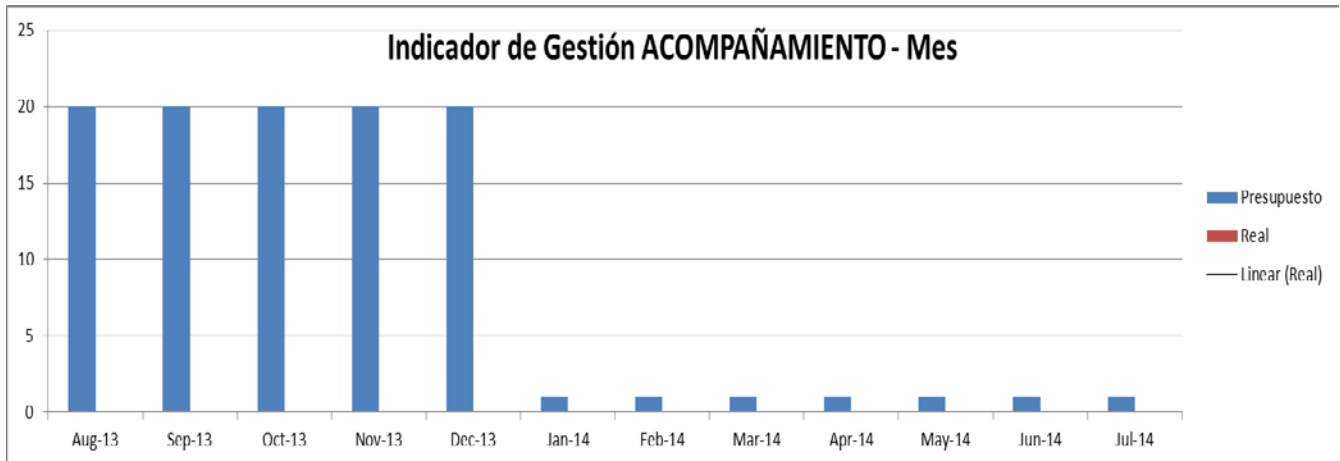
8.9 INDICADOR GESTION: CUMPLIMIENTO DE PLANES

| Indicador de Gestión | CUMPLIMIENTO | | (Actividades Ejecutadas/Presupuesto de Actividades a ejecutar en el mes de los planes de venta y mercadeo) x 100 | | | | | | | | | |
|----------------------|---------------|---------------|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | DE PLANES | | Como resultado de los planes de venta y mercadeo. | | | | | | | | | |
| | Mal | 0% al 50% | | Regular | 51% al 70% | | Bueno | 71% al 100% | | Sobresaliente | > 100% | |
| Mes | Aug-13 | Sep-13 | Oct-13 | Nov-13 | Dec-13 | Jan-14 | Feb-14 | Mar-14 | Apr-14 | May-14 | Jun-14 | Jul-14 |
| Presupuesto | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Real | | | | | | | | | | | | |
| % | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Indicador | | | | | | | | | | | | |
| Acumulado | Aug-13 | Sep-13 | Oct-13 | Nov-13 | Dec-13 | Jan-14 | Feb-14 | Mar-14 | Apr-14 | May-14 | Jun-14 | Jul-14 |
| Presupuesto | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 |
| Real | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| % | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Indicador | | | | | | | | | | | | |



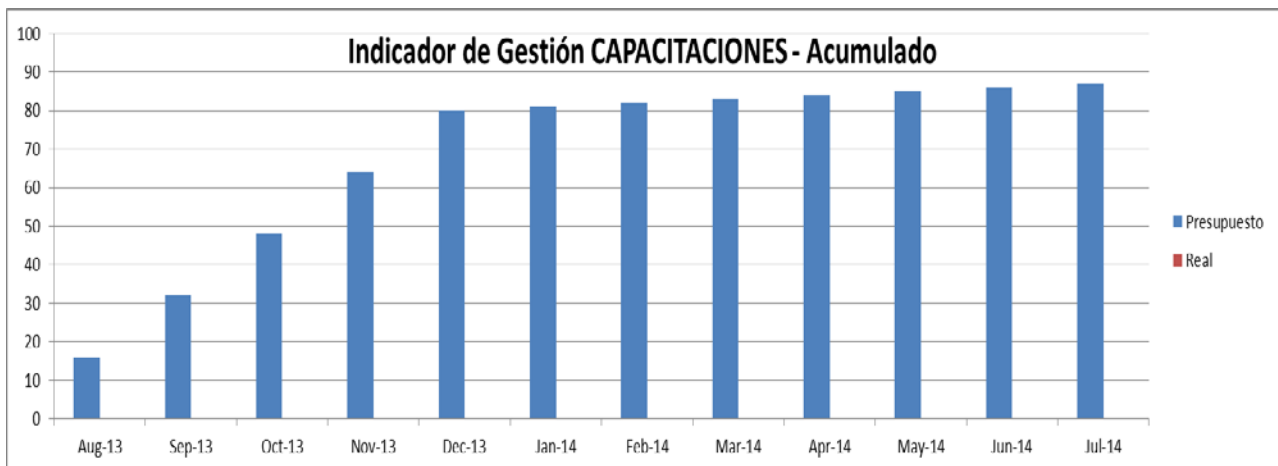
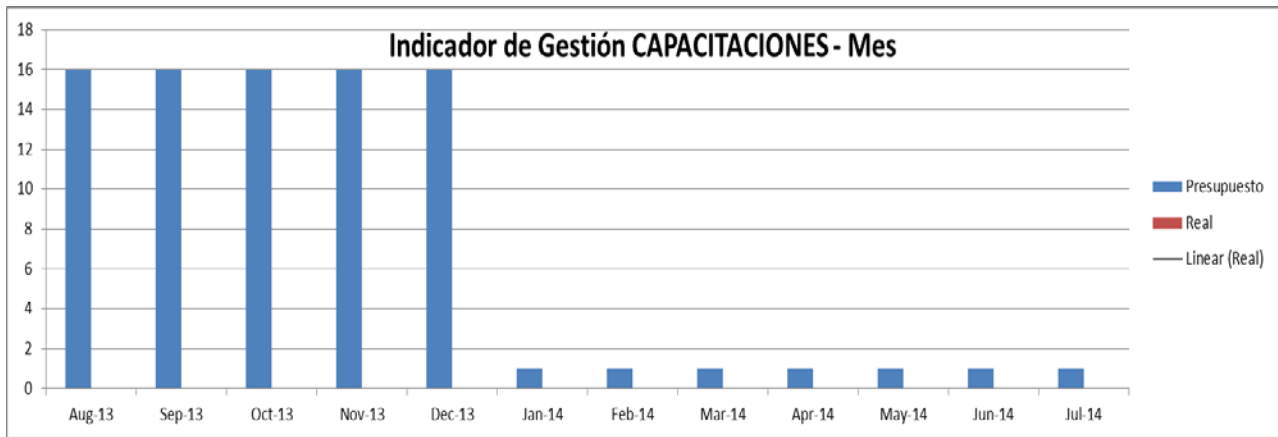
8.10 INDICADORES DE GESTION: ACOMPAÑAMIENTO

| Indicador de Gestión | ACOMPANAMIENTO (Acompañamiento efectivo a la fuerza de Ventas /Presupuesto de acompañamientos por mes) x 100 | | | | | | | | | | | |
|----------------------|--|--------|--------|--------------------|--------|--------|-------------------|--------|--------|---------------------|--------|--------|
| | Basado en los planes de acompañamiento | | | | | | | | | | | |
| | Mal 0% al 50% | | | Regular 51% al 70% | | | Bueno 71% al 100% | | | Sobresaliente >100% | | |
| Mes | Aug-13 | Sep-13 | Oct-13 | Nov-13 | Dec-13 | Jan-14 | Feb-14 | Mar-14 | Apr-14 | May-14 | Jun-14 | Jul-14 |
| Presupuesto | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Real | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | |
| % | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Indicador Acumulado | Aug-13 | Sep-13 | Oct-13 | Nov-13 | Dec-13 | Jan-14 | Feb-14 | Mar-14 | Apr-14 | May-14 | Jun-14 | Jul-14 |
| Presupuesto | 20 | 40 | 60 | 80 | 100 | 101 | 102 | 103 | 104 | 105 | 106 | 107 |
| Real | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| % | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Indicador | | | | | | | | | | | | |



8.11 INDICADOR DE GESTION: CAPACITACIONES

| Indicador de Gestión | CAPACITACIONES | | | | | | | | | | | | # de Capacitaciones a la fuerza de ventas Efectivas / Presupuesto de Capacitaciones | | | | | | | | | | | |
|----------------------|----------------|--------|--------|-----------|--------|--------|---------|--------|--------|------------|--------|--------|---|--------|--------|-------------|--------|--------|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | Mal | | | 0% al 50% | | | Regular | | | 51% al 70% | | | Bueno | | | 71% al 100% | | | Sobresaliente | | | > 100% | | |
| Mes | Aug-13 | Sep-13 | Oct-13 | Nov-13 | Dec-13 | Jan-14 | Feb-14 | Mar-14 | Apr-14 | May-14 | Jun-14 | Jul-14 | Aug-13 | Sep-13 | Oct-13 | Nov-13 | Dec-13 | Jan-14 | Feb-14 | Mar-14 | Apr-14 | May-14 | Jun-14 | Jul-14 |
| Presupuesto | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 16 | 32 | 48 | 64 | 80 | 81 | 82 | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 |
| Real | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| % | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Indicador | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Acumulado | Aug-13 | Sep-13 | Oct-13 | Nov-13 | Dec-13 | Jan-14 | Feb-14 | Mar-14 | Apr-14 | May-14 | Jun-14 | Jul-14 | Aug-13 | Sep-13 | Oct-13 | Nov-13 | Dec-13 | Jan-14 | Feb-14 | Mar-14 | Apr-14 | May-14 | Jun-14 | Jul-14 |
| Presupuesto | 16 | 32 | 48 | 64 | 80 | 81 | 82 | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 16 | 32 | 48 | 64 | 80 | 81 | 82 | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 |
| Real | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| % | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |



9. TAREAS GERENCIA DE VENTAS

1. Reunión diaria de ventas con los asesores.
2. Actualización de los resultados de ventas diarias
3. Acompañamiento en trabajo de campo, visitas a clientes.
4. Participar y aprobar el desarrollo de campañas estacionarias:
Aniversario, Navidad, día de la madre, día del padre, campañas especiales para fondos de empleados, diferentes sectores. Desarrollar estrategias de ventas.
5. Estar informada de las ofertas del mercado y precios de la competencia.
6. Asistir a eventos de capacitación y lanzamiento de nuevas tecnologías.
7. Revisión de correo electrónico responder solicitudes.
8. Plan de cuenta con fabricantes (Microsoft, Hp).
9. Planes de spiff para asesores.
10. Autorizar descuentos especiales a clientes.
11. Revisar comisiones de terceros.
12. Presentar informe de ventas y bonificación de los asesores (Relación de ventas, fletes e intereses de financiación). Cantidades de equipos y portátiles vendidos para pago a asesores de mostrador.
13. Revisión diaria de talonarios de cotización de los asesores de mostrador.
14. Revisión diario de formato Seguimiento de cotización.
15. Análisis semanal del desempeño de la fuerza de ventas: Indicadores de gestión.
16. Informe mensual de codificación de nuevos clientes corporativos.
17. Informe mensual de clientes recuperados del segmento corporativo.
18. Informe mensual de cotizaciones efectivas del segmento corporativo y mostrador.
19. Revisión de clientes comerciales de mostrador que se trasladen como clientes corporativos.
20. Reunión semanal de gerencia.
21. Mensualmente evaluación servicio al cliente con cliente incógnito.
22. Programación de capacitación para asesores comerciales.

9.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Se debe trabajar en mejorar las relaciones internas y externas a la compañía con orientación a una optimización y adecuada implementación de los procesos comerciales, lo que permitirá un aumento en las ventas.
- Para esto los Asesores comerciales deben ejercer una verdadera actividad de ventas, desde el mostrador y saliendo a buscar nuevos clientes, es decir marcar diferencia en clientes naturales y corporativos que llegan a la planta y los que hay que encontrar. Ampliando así el número de cuentas.
- El área de mercadeo y ventas deben trabajar una comunicación efectiva, los cargos y funciones de los mismos se deben reestructurar definiendo bien cual se espera que sea el perfil del cargo comercial.
- Es importante crear e implementar estrategias de ventas, un plan estructurado al que el asesor comercial pueda recurrir para mejorar en sus capacidades y su rendimiento en el trabajo.
- Es importante crear conciencia del puesto, acompañado por la visión y misión de la compañía, e invertir en capacitación para los vendedores de Andino Tecnología, reforzando sus habilidades de negociación, persuasión y aumentando sus niveles de competencia. Esto mediante seminarios o cursos de negociación.