

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL EN
SISTEMAS Y ACCESORIOS SAS**

**SERGIO ALBERTO ESCOBAR BECERRA
IVAN RICARDO CABRA CANAL
MARIALEJANDRA MORENO BOHÓRQUEZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL
CHIA, CUNDINAMARCA
2015**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL EN
SISTEMAS Y ACCESORIOS SAS**

**SERGIO ALBERTO ESCOBAR BECERRA
IVAN RICARDO CABRA CANAL
MARIALEJANDRA MORENO BOHÓRQUEZ**

DIRECTOR: JULIO CESAR CORREA

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para obtener el título de
Especialista en Gerencia Comercial**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL
CHIA, CUNDINAMARCA
2015**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, 17 de septiembre de 2015.

AGRADECIMIENTOS:

DEDICATORIA:

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1.0 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1. ENUNCIADO	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.3.1 Objetivo general.....	15
1.3.2 Objetivos específicos	15
1.4 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO	16
2.0 MARCO TEORICO	17
3.0 METODOLOGÍA	28
4.1 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO	31
4.2 PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL.....	33
4.3 FACTORES CLAVES A CONTROLAR	34
4.4 ANALISIS DOFA.....	39
4.5 CALCULO DE VENDEDORES POR CARGA DE VISITAS Vs. TIEMPO DISPONIBLE	42
5.0 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	45
5.1 CONCLUSIONES	45
5.2 RECOMENDACIONES	46

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

LISTADO DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Metodología y fuentes para cada objetivo.....	28
Tabla 2. Instrumento de entrevista.....	29
Tabla 3. Ventas de la empresa por sector de mercado en 2014	31
Tabla 4. Resultados Entrevistas	33
Tabla 5. Factores a controlar	36
Tabla 6. Matriz DOFA Sistemas y Accesorios S.A.S	40
Tabla 7. Estrategias Matriz DOFA	41

LISTADO DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.. Participación de los sectores en las ventas de la empresa.....	31
Figura 2. Reporte Ventas Principales Empresas de Tecnologia	32

RESUMEN

El presente trabajo se propuso hacer el diseño del departamento comercial de la empresa Sistemas y Accesorios SAS, lo que incluyó la identificación de las características del mercado que atiende, se caracteriza el perfil de los funcionarios del departamento, se definen los factores claves a controlar para asegurar su adecuada operación, número ideal de vendedores para el departamento y un análisis DOFA con sus respectivas estrategias para la mejora de estas oportunidades detectadas.

Para alcanzar este propósito, se desarrollan y aplican principios teóricos sobre conceptos evolución y creación de un departamento comercial, desde diferentes perspectivas de diferentes autores, así mismo como una introducción básica de términos teóricos de administración comercial. Desde el punto de vista metodológico, el trabajo se apoya en entrevistas a una muestra generosa de clientes activos de la compañía, el cual a través de los resultados permite desarrollar el siguiente trabajo.

Palabras claves: Departamento comercial, mercado, estrategia, gestión.

ABSTRACT

The present work proposed to do to itself the design of the commercial department of the company Sistemas y Accesorios SAS, what included the identification of the characteristics of the market to that it attends, characterizes the profile of the officials of the department, there are defined the factors keys to be controlled to assure its suitable operation, ideal number of sellers for the department and an analysis DOFA with its respective strategies for the progress of these detected opportunities.

To reach this intention, there develop and apply theoretical beginning on concepts evolution and creation of a commercial department, from different perspectives of different authors, likewise like a basic introduction of theoretical terms of commercial administration. From the methodological point of view, the work rests on interviews to a generous sample of active clients of the company, which across the results allows to develop the following work

Key words: Business department, market, strategy, management.

INTRODUCCIÓN

Las denominadas tecnologías de la información y las comunicaciones TIC han permeado casi todas las áreas de la actividad humana, por lo que es cada vez más difícil encontrar personas y menos aún empresas, pequeñas y grandes, que no utilicen al menos un computador y un teléfono celular. Como consecuencia de ello ha cambiado la forma de hacer muchas cosas frente a la forma como se hacían antes, y tareas como llevar cuentas de un negocio, de sus clientes, ponerse en contacto con ellos, llevar historias clínicas de pacientes, realizar pedidos, controlar inventarios, gestionar la contabilidad de las empresas, dictar clases en universidades y colegios, etc. están en la actualidad casi todas ellas mediadas por la tecnología y el internet.

Las personas y las empresas que no utilizan la tecnología para sus actividades normales, tienen menos opciones a la hora de competir, razón por la cual las Naciones Unidas citaron a los países del mundo a la Cumbre del Milenio para definir los acuerdos de desarrollo conjuntos, como erradicación de la pobreza, educación universal, sostenibilidad del medio ambiente etc.; para esto se pactaron objetivos entre los cuales se encuentra fomentar una alianza mundial para el desarrollo, en el cual la meta 8 propone que los gobiernos en cooperación con el sector privado brinden acceso a las tecnologías de la información y las comunicaciones (ONU, 2012).

Ese desarrollo tecnológico es posible, entre otras razones, gracias a la operación y eficiencia de las empresas que comercializan esos productos, lo que hace que sea un mercado muy competitivo. En el presente trabajo se analiza la situación de la empresa Sistemas y Accesorios SAS, cuyo objeto es la comercialización de soluciones informáticas y concretamente el suministro de hardware y software a empresas del sector real.

El trabajo se encuentra organizado en cinco capítulos, en el primero se plantea y delimita el problema de investigación, formulación del problema y los objetivos de la investigación; en el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, incluyendo los conceptos de la fuerza de ventas, la evolución de los equipos comerciales, la selección del personal de ventas y la definición de la estrategia comercial; el tercer capítulo se emplea para definir la metodología; en el cuarto capítulo se presentan los resultados de la investigación, en este capítulo se observa la situación actual de la empresa y su participación en el mercado, también se definen factores claves a controlar, se realiza un análisis DOFA y el cálculo de vendedores; por último el capítulo quinto contiene las conclusiones y recomendaciones.

1.0 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. ENUNCIADO

Actualmente el departamento comercial de una organización es una de las áreas de mayor importancia ya que las personas que las componen son las encargadas de conseguir nuevos clientes, mantener satisfechos a los actuales, identificar oportunidades de negocio, implementar las estrategias del departamento comercial, lograr los resultados propuestos por la gerencia, asesorar a los clientes para identificar y definir las necesidades y ofrecer las mejores soluciones, en general los representantes de ventas se convierten en los mejores comunicadores y la imagen de la empresa que representan ante los clientes, por lo tanto su importancia es de absoluta relevancia y por lo tanto deseamos que Sistemas y Accesorios diseñe e implemente un grupo de ventas que le permita seleccionar personal capacitado, definir objetivos claros, plantear una estrategia comercial e implementarla, diseñar métodos de control y presupuestos de ventas.

Sistemas y Accesorios SAS es una empresa colombiana constituida en mayo de 1999 con el objeto de proveer hardware y software informático, desde su inicio de operaciones el departamento comercial ha estado conformado por un gerente comercial y representantes comerciales, los objetivos comerciales, las estrategias de ventas, el forecast de ventas y las capacitaciones se implementan de manera informal y con poco control y revisión que permitiera tomar medidas correctivas para un mejor desempeño del área y lograr que todo el personal este orientado a alcanzar los objetivos propuestos.

Sistemas y Accesorios SAS desea contar con departamento comercial organizado donde se planifiquen claramente los objetivos y se diseñen las actividades integradas que permitan lograrlos, para esto debe diseñarse la organización,

selección y contratación del personal de ventas, establecer procedimientos para el desempeño de las funciones comerciales y el control que facilite la verificación del logro de los objetivos para modificarlo o prolongarlo según los resultados concluyentes.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Por qué es importante que Sistemas y Accesorios SAS diseñe e implemente un departamento comercial?

¿Cuáles son las dificultades que Sistemas y Accesorios SAS podrían enfrentar en un mercado competitivo sin un grupo de ventas organizado?

¿Qué facilidad o impedimentos administrativos o económicos tendrá Sistemas y Accesorios SAS en el diseño e implementación del grupo de ventas?

1.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Los siguientes son los objetivos que orientan este trabajo:

1.3.1 Objetivo general

Diseñar el departamento comercial de la empresa Sistemas y Accesorios SAS., de manera que se garantice la adecuada atención del mercado y la racionalidad de los costos de su operación.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar las características del mercado en que opera la empresa.
- Definir el nivel de servicio que requieren los clientes de la empresa.

- Caracterizar el perfil que deben tener las personas del departamento comercial.
- Establecer los factores claves que deben controlarse para garantizar la adecuada operación del departamento comercial.
- Realizar un diagnóstico interno de Sistemas y Accesorios SAS que permita valorar el comportamiento de la empresa en los últimos tres años con el fin de evaluar la situación en la que se encuentra.

1.4 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

Este estudio tiene como objetivo general presentar a Sistemas y Accesorios SAS el diseño e implementación de un departamento comercial organizado, planificado y controlado que le permita contribuir a un mejor resultado operativo y financiero del área comercial que conlleve a la empresa a ser más competitiva en el mercado donde participa y brindarle herramientas que mediante una correcta ejecución permita un mejoramiento en el volumen de ventas, mayor rentabilidad y el aumento de clientes con el propósito de que crezca cada año y pueda ampliar su participación en el mercado y mejorar la satisfacción de sus clientes.

2.0 MARCO TEORICO

Es importante documentarse sobre la evolución e importancia de la formación de un equipo comercial. Castells (2012) denomina a la *fuera de ventas* como apoyo humano que soporta la estrategia comercial de una empresa, recurso sin el cual el cumplimiento de cualquier estrategia sería inconcebible. El equipo de ventas lleva a la realidad toda la investigación y búsqueda de información hecha anterior a la creación y planificación de la venta.

Pero no siempre los equipos comerciales han existido como hoy los conocemos, a través de la historia de la humanidad el mismo mercado ha impulsado a las compañías a evolucionar y satisfacer las necesidades que hoy exigen los mercados globales. Según Castells (2012) quien divide la historia de los equipos de ventas en diversas etapas inicia el recorrido con los vendedores que existían en el siglo XIX, quienes vendían lo que se producía en las fabricas, pero en muchos casos no hacían parte de una compañía e incluso no existía un departamento de ventas adaptado a las necesidades del mercado.

A mediados de la década de los cincuenta, en donde se puede ver los inicios del marketing, los empresarios se darían cuenta de la necesidad de investigar sobre lo que querían sus clientes para orientar las operaciones comerciales y convertirlas en estrategias para la venta. Hacia los años sesenta, los mercados inician la etapa de segmentación y los mercados masivos se vuelven más grandes, he aquí la necesidad de tener un consultor más que vendedor apoyando la operación del cliente.

En la década de los ochenta, los nichos de mercado, el plan de marketing y ventas, hicieron que las empresas se adaptaran y crearan equipos comerciales

que realmente asumieran estos retos a través de tácticas y estrategias para la creación de valor y ventajas competitivas para las compañías en las que trabajaban. En la década de los noventa, se empieza a hablar de socios estratégicos en la cadena de valor (proveedor, empresa, cliente); en donde el vendedor se convierte en ficha clave para el aprovechamiento de la inversión; así mismo los equipos de ventas se robustecen y se crean nuevos cargos que apoyan y soportan la labor del vendedor en el cliente, como lo son asistentes operativos.

Hacia la última década del siglo presente. Los equipos de ventas se profesionalizan, especializan e incluyen la informática y/o tecnología como base primordial para la exitosa ejecución de la estrategia comercial de las compañías. La aplicación de diversas ramas de la psicología, sociología y derecho, mayor interés en lo que realmente quiere el consumidor o cliente y la importancia de la ética profesional dirigida al ámbito comercial.

Con esta ilustración evolutiva de los equipos comerciales; es de vital importancia la creación de un departamento comercial, ya que los factores competitivos son cada vez más exigentes; el mismo consumidor hoy exige una atención profesional y las empresas que no sean capaces de entender esta necesidad quedaran rezagadas bajo la sombra de compañías que si logren entender esta premisa y llevarla a la realidad con la creación, ejecución y seguimiento de la estrategia comercial a través de un equipo de ventas tecnificado y especializado.

Teniendo clara la importancia de la formación del departamento comercial es totalmente indispensable tener en cuenta la adición o el reemplazo de personal en el equipo de ventas de la empresa, este es un ejercicio muy costoso que no debe tomarse a la ligera. No contratar a la persona correcta para el puesto es extraordinariamente costoso para todas las personas involucradas, especialmente para el gerente del departamento comercial de la organización, que es quien está realizando las entrevistas y el proceso de selección (Rugeles 2009).

El éxito del gerente del departamento comercial de la organización estará determinado más por la calidad del personal que contrata, ya que de ahí se fundamenta la estabilidad del mismo equipo. Un equipo de ventas exitoso es sinónimo de una organización sólida comercialmente que se traduce en estabilidad general para la misma.

Para la selección del personal de ventas idóneo de la organización hay que tener en cuenta los siguientes pasos que sugiere Rugeles (2009).

1. Preparar una descripción apropiada del trabajo y de las competencias necesarias, pues ello le proporcionará una fuente de solicitantes que cumpla las exigencias del trabajo – especificar el candidato en relación con el trabajo.
2. Reclutar un número considerable de candidatos calificados.
3. Preparar criterios de selección para eliminar los solicitantes no calificados de acuerdo al análisis de sus hojas de vida a través de:
 - Evaluación telefónica
 - Entrevista personal breve
 - Análisis de solicitudes y hojas de vida.
4. Analizar las solicitudes / hojas de vida restantes y planificar las entrevistas.
5. Entrevistar a los candidatos para determinar quién cumple las calificaciones deseadas.
6. Seleccionar los candidatos que están mejor calificados para hacer el trabajo (reducir la lista a 3 candidatos probables).
7. Realizar una segunda entrevista acompañado de otra persona (gerente de ventas de distrito, una persona calificada de Recursos Humanos).
8. Conversar acerca de sus conclusiones y clasificarlos como 1, 2 o 3 en orden de preferencia.
9. Seleccionar al candidato mejor calificado.

10. Confirmar las referencias para verificar la información suministrada antes de hacer la oferta de trabajo.

Después de la selección del personal hay que tener en cuenta y de acuerdo con (Salterain 2011), la inducción es de suma importancia para el resto de la estadía laboral de un integrante en la organización, se tiene que tener en cuenta seis sencillos pasos que fortalecerán tanto el equipo de trabajo como el nuevo miembro, estos se enumeran de la siguiente manera:

- Sistema de inducción a la compañía
- Lectura del Manual de Ventas
- Jornada junto a él mejor vendedor del departamento de ventas
- Juego de Roles
- Grabación de primeras entrevistas
- Bienvenida por parte del departamento comercial

Las capacitaciones nos brindan apoyo para que el departamento de ventas mantenga un alto rendimiento, es necesario que se diseñen programas de capacitación periódicos. Se requiere una lista de verificación a tener en cuenta, en la cual se pueden direccionar efectivamente las diferentes capacitaciones que se tengan para el departamento comercial (Granados 2007).

Análisis de necesidades

¿Qué no se puede hacer?

¿Cuándo debe llevarse a cabo la capacitación?

¿Por qué no pueden hacerlo?

¿En dónde debe llevarse a cabo la capacitación?

Evaluación de la educación

¿A quién se debe llevar?

- ¿Qué beneficios podemos esperar?
- ¿Cómo se determina el resultado?
- ¿Qué clase de seguimiento se espera?

Objetivos de la capacitación de ventas

- ¿Qué papel jugará la capacitación de ventas en la organización?
- ¿La capacitación en ventas resolverá o aportará los inconvenientes del departamento?
- ¿Quién será designado para dirigir al grupo?

Contenido del programa de capacitación en ventas

- Formule un perfil del vendedor a capacitar
- Enumere los requisitos del staff de capacitación
- ¿Se requieren expositores externos?
- ¿Se pueden utilizar demostraciones?

Lugar de la capacitación

- ¿Cuál será el tamaño de grupo?
- ¿Tenemos el espacio suficiente?
- ¿Cuál será el costo por persona?
- ¿Cuánto durará el programa de la capacitación?

Definido el equipo comercial, es de vital importancia la definición de la estrategia comercial del departamento. Pero para poder hablar de estrategias comerciales, se debe revisar conceptos macros como estrategia y la importancia de la estrategia como concepto en las empresas. Es por esta razón y de acuerdo con Munuera y Rodríguez (2007), el concepto de estrategia empresarial, se enfoca en un conjunto de acciones predeterminadas con el fin de llegar a un fin o meta, que podría traducirse en una ventaja competitiva frente a los competidores, esta estrategia adecua los recursos disponibles en la organización para que satisfaga

los objetivos de los grupos que participen dentro de la misma. Definido el concepto cabe resaltar y como lo anota Francés (2006), la estrategia es amoldable, flexible y está sujeta a cambios a medida que cambia el entorno, objetivos, competencia entre otros.

La estrategia comprende diferente tipos de dimensiones a la hora de su creación, De Wit y Meyer (2010) establecen tres tipos de dimensiones: proceso, contenido y contexto, dándose así tres pilares para la creación de la estrategia; en donde el “proceso”, se refiere al cómo y el por qué de la estrategia, “contenido” resultado o respuesta a los planteamientos de la estrategia y contexto son las condiciones que rodean a la creación de la estrategia que puedan incidir en los resultados. Dado este planteamiento he aquí la importancia de la estrategia fundamentada desde la creación, lo cual define el norte de la compañía o área.

Partiendo de este concepto, el planteamiento de una estrategia comercial dentro de un departamento de ventas es muy importante y según Vértice (2008) existen tres puntos básicos para la creación de esta estrategia comercial:

- Fijación de objetivos, dándoles prioridad para que los resultados o cumplimientos de estos sean en este mismo orden.
- Desarrollo de un cronograma, con un listado de tareas o tácticas para que el vendedor o integrantes del equipo de ventas puedan cumplir con los objetivos planteados
- Elaboración de un presupuesto y gastos en los que se pueda incurrir durante el cumplimiento de los objetivos de ventas.

Con la estrategia creada dentro del departamento de comercial es importante así mismo crear un plan de trabajo y de acuerdo con Harvey (2002); la preparación de un equipo comercial debería estar basado en:

- Fijación de un objetivo (planteamiento de la estrategia)
- Dividir el objetivo en segmento de trabajos diarios
- Conseguir compradores potenciales
- Dedicar tiempo a actividades críticas
- Crear sistemas de autogestión
- Organizar sistemas de trabajo

Con esta premisa clara; la estrategia comercial tendría varias etapas entre las que estarían la creación o planificación de la venta, la etapa de ejecución (listado de tácticas o tareas) y la etapa de valoración o seguimiento. Vértice (2008).

Formada y creada la estrategia comercial se debe plasmar, para esto existen varias herramientas entre las que está el manual de ventas. Según (Castells 2012) el manual de ventas es un documento de comunicación interna con una clara orientación comercial que suele incluir, al menos, los siguientes contenidos: aspectos de producto, aspectos económicos, aspectos administrativos y de organización interna, el manual de ventas es más que un catálogo y si no contiene los anteriores apartados no estará bien diseñado ya que este documento es fundamental para los vendedores.

Según el sector y la política comercial, el manual de ventas también puede contener información sobre promociones temporales, campañas publicitarias, recomendaciones técnicas, imagen de la empresa, o cualquier otro contenido que las necesidades de la empresa y del equipo de ventas, demande; la lista debe ser todo lo extensa que se requiera: homologaciones, referencias de laboratorios, certificaciones, catálogos, etc. Cuando el manual de ventas se utiliza como material de acogida y formación de vendedores, se enriquece con información sobre la cultura de la empresa, su estructura y organigrama, funciones, sistema de incentivos, planes de carrera y posibilidades de ascenso, material de formación, necesidades de los clientes, sistema de asignación de territorios y a veces

conviene adjuntar contratos modelo, fichas de clientes etc. El manual de ventas debe convertirse en la fuente principal del vendedor ya que le permitirá consultar datos sobre los productos, normativa comercial de la empresa y técnicas específicas de venta, un buen diseño de este manual debe completar la formación y aclarar las dudas en el momento preciso, debe revisarse periódicamente aportando novedades para que mantenga su operatividad.

Aclarado el manual de ventas, estrategia comercial, formación y selección de un equipo comercial, no se puede dejar atrás un tema que día a día está presente dentro de los equipos creados, y el manejo de éste fortificara el equipo y lograra el cumplimiento de objetivos.

La motivación y de acuerdo con (Ongallo 2013) indica que motivar tiene que ver con el impulso que está detrás de lo que se va a hacer mañana, de lo se hace ahora mismo, o de lo que se hizo ayer, con la fuerza que permite realizarlo, con el motor que proporciona la energía, o la paciencia, para llevarlo a buen puerto. Es claro que los frutos de esas motivaciones pueden ser positivos o negativos, pueden ayudar o no a los demás, pueden hacer daño a quienes rodean el equipo de ventas.

Se debe facilitar a las personas que integran el equipo de ventas la posibilidad de desarrollar individualmente sus conocimientos, habilidades y actitudes, así mismo, también debe reconocerse su desarrollo profesional, este reconocimiento debe ser motivador e incentivador, y debe constar de elementos retributivos, como su reconocimiento humano y atendiendo características personales y a sus circunstancias concretas, con toda la carga de factores implicados en su modo de vida social y familiar.

Cada vendedor actúa movido por sus propias necesidades, desde las más básicas, hasta la completa autorrealización, el responsable de un equipo de ventas debe conocer en profundidad las necesidades de sus vendedores, con el

fin de adaptar sus objetivos a las mismas. Los vendedores, como todo ser humano, necesitan motivos para hacer lo que hace, se trata a nuestro juicio, de un camino entre la voluntad y el deseo, por lo que los programas de incentivos ayudan a emprenderlo de forma segura.

Urcola (2009) argumenta que para motivar a los vendedores se deben cumplir una serie de requisitos previos tanto por parte del motivador como del motivado, por parte del motivador se debe tener presente que se debe estar motivado el mismo, debe tener claro el objetivo, tener la actitud de motivar, conocer a las personas ya que a todos no los motiva lo mismo, no motiva a los demás lo que motiva a otros, tener continuidad y sentido de la oportunidad.

Por parte del motivado se debe establecer inicialmente que la persona no odie su trabajo, que no esté desmotivado y que posea un cierto equilibrio personal. Hay una motivación que se podría calificar de básica o de mínimos y consiste en lograr que el trabajador cumpla satisfactoriamente con su labor profesional. Como motivar para que los vendedores cumplan con sus labores principalmente atendiendo la regla de las cuatro R las cuales son retribución, reto, respeto y realización, también se debe realizar una dirección adecuada, facilitando apoyo y orientación profesional y dando ejemplo.

Pero cuando se tiene un equipo comercial definido y motivado es necesaria la evaluación de desempeño de cada uno de los integrantes que le permitirá a la empresa, ajustar estrategias de formación, capacitación y remuneración para que sean equitativos aquellos vendedores que ganan más dinero que otros. De acuerdo con Diez de Castro, Navarro y Peral (2003); existen dos formas de evaluar un equipo de ventas.

- Sistemas de evaluación basados en resultados. Evaluación de desempeño basado en todos los índices cuantificables que pueda tener un vendedor

dentro de sus tareas cotidianas u objetivo de contratación. Es un sistema sencillo, ya que se puede verificar de manera eficiente y el margen de error es mínimo debido a que refleja la gestión en territorio. Aunque no evalúa comportamientos y/o esfuerzos necesarios que tuvo que haber hecho el vendedor para alcanzar resultados cuantificables.

- Sistemas de evaluación basados en comportamientos. Sistema basado en medidas cualitativas asociadas a la conducta del vendedor, esta evaluación será subjetiva y evaluada por el líder. Este sistema motiva altamente a las fuerzas de ventas, entre las dificultades que tiene el sistema se encuentra la dificultad de volver cuantificable esas medidas cualitativas que pueden impactar directamente el sistema de remuneración.

El perfecto manejo de estos dos sistemas le permitirá un perfecto balance entre indicadores cuantitativos y cualitativos, ya que como lo sugiere Bello y Sainz (2007), el error más común de las compañías es basarse solo en indicadores cuantificables (volumen de ventas, cumplimiento de cuota de ventas, entre otras), entre los problemas que se pueden encontrar están:

- Riesgo de desequilibrio en la cartera de productos, clientes y zonas
- Orientación de resultados a corto plazo
- No incentiva la consecución de otros objetivos diferentes a la venta
- Despreocupa a los vendedores de la rentabilidad (en el caso de solo tener indicadores de venta)
- Facilita el conformismo

Definido los sistemas para la evaluación del desempeño de la fuerza de ventas que se definirá en la empresa, hay que tener en cuenta las etapas de una evaluación de desempeño, que Dessier (2001) indica y resume en tres etapas: definir el trabajo, evaluar el desempeño y presentación de información al

empleado. Normalmente este tipo de evaluación de desempeño requerirá varias etapas de retroalimentación al empleado para que este mejore su desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos de venta de la compañía se cumplan.

3.0 METODOLOGÍA

De acuerdo con los objetivos propuestos, la metodología que se emplea una metodología mixta teniendo en cuenta que “la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (Hernández Sampieri, 2010, p. 72); el trabajo se basa tanto en fuentes primarias como secundarias. Para cada uno de los objetivos la metodología y las fuentes a emplear se ilustran en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Tabla 1. Metodología y fuentes para cada objetivo

Objetivo	Estrategia metodológica y fuentes
Identificar las características del mercado en que opera la empresa	Consultar publicaciones de revistas especializadas, libros, estudios académicos y de otras fuentes en donde se analice el sector de soluciones informáticas mediante el suministro de hardware. Dentro de las fuentes se tomó información del MINTIC, Computerworld, Enter.
Definir el nivel de servicio que requieren los clientes de la empresa	Se realizaron entrevistas al total de clientes activos con el fin de establecer niveles de servicio en términos especialmente de plazo de respuesta a los requerimientos que presentan los clientes, dado que este aspecto incide en el dimensionamiento del departamento comercial.
Caracterizar el perfil que deben tener las personas del departamento comercial	Se analizaron publicaciones relacionadas con la definición de perfiles de cargos de carácter comercial y de servicio para definir las funciones y servicios que deben cumplir los funcionarios Dentro de la entrevista que se realizó con los clientes de la empresa se buscará conocer su experiencia, sus puntos de vista y respecto del perfil que deben tener los funcionarios del departamento comercial se definirá de acuerdo al mercado a atender.
Establecer la	Se realizó un análisis DOFA, el cual permitió

Objetivo	Estrategia metodológica y fuentes
estrategia que deben controlarse para garantizar la adecuada operación del departamento comercial. Estos son indicadores	establecer factores claves que aprobarán crear la estrategia de indicadores de control, los cuales le permitirán adecuar la operación del departamento comercial.

En el contexto del presente trabajo la entrevista semi-estructurada se utiliza en los términos en que la definió Stake (1994), es decir una en la que el entrevistador interactúa con un individuo y lo alienta a que exprese con libertad sus ideas sobre el tema de estudio, con el propósito de ir más allá de las respuestas superficiales que se obtienen por otros métodos. El instrumento a emplear durante la entrevista con los clientes (pareto), se presenta en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Tabla 2. Instrumento de entrevista

Nombre del Cliente:	Fecha de evaluación:
----------------------------	-----------------------------

CALIFIQUE CON LOS SIGUIENTES CONCEPTOS LOS PARAMETROS A EVALUAR

M = MALO

R = REGULAR

B = BUENO

E = EXCELENTE

		M	R	B	E
	ATENCION AL CLIENTE				
1.	Comunicación con el personal de ventas				
2.	Tiempo De Respuesta Recepción De La Oferta Comercial				
3.	La frecuencia de visitas y atención telefónica a sus requerimientos ha sido:				
	TIEMPOS				

4.	Tiempo De Entrega De Los Productos				
	SERVICIO POST VENTA				
5.	Atención Quejas Y Reclamos				
6.	Solución A Los Problemas				
7.	Seguimiento Y Retroalimentación				

Sus sugerencias son muy importantes para la mejora de nuestro servicio, por lo tanto agradecemos nos haga saber las suyas:

Elaboro	Reviso	Firma cliente

Fuente: elaboración propia.

Las preguntas se definieron de acuerdo con los objetivos planteados y con la estrategia metodológica definida en **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

4.0 RESULTADOS

4.1 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

En primer lugar debe mencionarse que la empresa durante el año 2014 logró en cada sector los volúmenes de ventas que se muestran en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** 3.

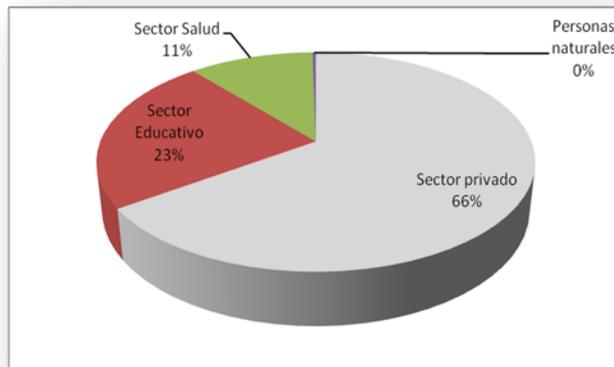
Tabla 3. Ventas de la empresa por sector de mercado en 2014

Sector	Volumen de ventas
Sector privado (PYMES)	\$3.987.000.000
Sector Educativo (Universidades públicas y privadas)	\$1.425.000.000
Sector Salud (EPS e IPS privadas)	\$670.000.000
Personas naturales	\$ 17.970.000
Total	\$6.099.970.000

Fuente: Sistemas y Accesorios

Cabe resaltar que la venta que hace Sistemas y Accesorios SAS no discrimina el sector al cual pertenezcan las PYMES, ya que todas las empresas requieren servicios informáticos. La participación de cada uno de esos sectores se presenta en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Figura 1. Participación de los sectores en las ventas de la empresa



Fuente: elaboración propia con base en las cifras de Sistemas y Accesorios

Como se aprecia en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.1**, el sector privado tiene la mayor participación en las ventas de la empresa, con el 65%, seguido por el sector educativo con el 25%.

Teniendo en cuenta que Sistemas y Accesorios S. A. S. el potencial del marketing en el cual participa la empresa está estimado en \$ 961.596 millones; las cuales representan las ventas totales de Hewlett Packard Colombia durante el año 2014; según el reporte anual de la revista Computerworld (Mayo 2015)

Figura 2. Reporte Ventas Principales Empresas de Tecnología

	NOMBRE	VENTAS	ACTIVOS	PASIVO	PATRIMONIO	UTILIDAD / PERDIDA NETA	EMPLEADOS	VARIACION VENTAS
1	HEWLETT PACKARD	\$961.596	\$451.546	\$416.309	\$35.237	-\$53.345	622	13,27%
2	IBM	\$819.358	\$870.279	\$790.119	\$80.160	-\$34.403	1236	19,30%
3	CARVAJAL TECNOL. Y SERV.	\$674.056	\$367.558	\$227.379	\$140.179	\$42.656	9562	12,08%
4	HUAWEI TECHNOLOGIES	\$563.348	\$657.274	\$600.959	\$56.315	\$2.981	1300	55,06%
5	MPS	\$470.698	\$168.475	\$143.639	\$14.097	\$4.588	318	15,68%

Fuente: Revista Computer World, Mayo 2015

Para 2014 Sistemas y Accesorios participó en el 0.63% del total de las ventas de Hewlett Packard Colombia con la estructura actual; pero para el cierre del 2015 se espera tener un potencial de venta del 0.89% con un crecimiento del 40 % comparado con el año 2014; cifra que llevara a la empresa a ampliar y fortalecer la estructura comercial que le permita alcanzar esta cifra de crecimiento

Este potencial de ventas se alcanzara a través de un crecimiento de la venta de un 40% versus el año anterior; lo cual son unas expectativas de crecimiento muy altas y que fortalece la idea de fortalecer el área comercial a como hoy está concebida.

Parte de los resultados de las entrevistas hechas a los clientes más importantes de la empresa, los cuales se escogieron aleatoriamente, fueron los siguientes:

Tabla 4. Resultados Entrevistas

RESULTADOS			
Rapidez de cotizaciones	Alta	Media	Bajo
	70%	30%	0%
Despachos de Pedido y facturación efectivos	Si	No	-
	80%	20%	
Recaudo de Cartera con acompañamiento	Si	No	-
	60%	40%	-
Servicio al cliente y mantenimiento	Si	No	-
	80%	20%	-
Frecuencia de Visita Representante comercial	Si	No	-
	50%	50%	-
Asignación de Representante Comercial	Si	No	-
	60%	40%	-
Perfil de Representante Comercial	Tec Bajo / Com Alto	Tec Med / Com Alto	Tec alto / Com Med.
	0	40%	60%
Importancia de Servicio Post Venta	Alta	Media	Bajo
	100%	0%	0%

Es claro que parte de los resultados de las entrevistas, denotan una satisfacción alta con la estructura actual de vendedores; por lo que el nivel de servicio de Sistemas y Accesorios no se ve altamente comprometido y que pueda afectar de manera directa la venta o el ciclo de la venta de manera directa.

El fortalecimiento del perfil del vendedor, el área post-venta, servicio al cliente, permitirá alcanzar el crecimiento estimado para el final del año 2015; el cual está estimado en un 40% versus el año 2014.

4.2 PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL

De acuerdo con los resultados de la entrevista con el Gerente, los funcionarios del departamento comercial se deben caracterizar por:

- Alto nivel de conocimiento del negocio de tecnología, lo que incluye marcas, diferenciación de productos, características del mercado colombiano en cuanto a consumo y compra de tecnología. El desarrollo y mantenimiento de este perfil implica actividades de capacitación, así como experiencia, aspecto que debe tenerse en cuenta en los procesos de selección.
- Eficacia y eficiencia para cotizar los productos requeridos para suplir las necesidades del cliente, así como habilidad para lograr el cierre de negocios.
- Capacidad e interés por asegurar una buena rentabilidad en los negocios.
- Habilidad para mantener los clientes activos y para lograr la consecución efectiva de nuevos clientes.

De acuerdo con estas características, se hace evidente el alto predominio de las habilidades comerciales que debe tener el personal del Departamento Comercial.

4.3 FACTORES CLAVES A CONTROLAR

Teniendo en cuenta los resultados de la entrevista con el gerente así como el análisis del mercado y el ciclo de ventas de la empresa.

Tabla 5. Factores a controlar

Meta	Descripción	Indicador	Cálculo/Área Responsable de proveer la información	Periodicidad	Responsable	Porcentaje	
1	Cumplimiento ventas sector privado	Ventas en sector privado / presupuesto	Gerencia Comercial	Mensual	Director comercial	26,0%	40,0%
2	Cumplimiento de ventas sector salud	Ventas en sector salud / presupuesto	Contabilidad	Mensual	Director comercial	5,0%	
3	Cumplimiento de ventas sector público	Ventas sector público / presupuesto	Contabilidad	Mensual	Director comercial	5,0%	
4	Cumplimiento de ventas personas naturales	Ventas personas naturales / presupuesto	Contabilidad	Mensual	Director comercial	4,0%	
5	Fidelidad de los clientes	Ventas a clientes antiguos / ventas totales	Contabilidad	Semanal	Director comercial	5,0%	5,0%
6	Venta de soluciones de valor	Ventas de soluciones de valor / ventas totales	Contabilidad	Mensual	Director comercial	5,0%	5,0%
7	Cumplimiento niveles de servicio	Solicitudes de cotización	Planilla de control	Semanal	Director comercial	2,5%	22,0%
		Despacho de pedidos	Fecha pedido / fecha entrega	Semanal	Director comercial	3,0%	
		Facturación	Fecha factura / fecha entrega	Semanal	Director comercial	4,5%	
		Recaudo de cartera	Contabilidad	Semanal	Director comercial	4,0%	
		Visitas de mantenimiento	Planilla de control	Semanal	Director comercial	4,5%	
	Visitas técnicas	Planilla de control	Semanal	Director comercial	3,5%		
8	Cumplimiento programa de entrenamiento en productos	Actividades cumplidas y evaluadas / actividades programadas	Departamento de personal	Mensual	Director comercial	3,0%	3,0%
9	Índice de satisfacción de los clientes	Índice logrado / índice objetivo	Encuestas de satisfacción	Semestral	Director comercial	7,0%	7,0%
10	Rentabilidad de Zona	Venta brutas / Costo de la Venta	Gerencia Comercial	Mensual	Director comercial	18,0%	18,0%
Total							100%

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 5, el cumplimiento del presupuesto de ventas es el factor que mayor peso tiene dentro de las metas del departamento comercial, con el 40%. A su vez ese objetivo se divide de acuerdo con la importancia que tienen los diferentes tipos de clientes que la empresa atiende. La información para el control de estos indicadores debe ser suministrado mensualmente por el área contable de la empresa.

Como segundo grupo de variables de mayor importancia está el cumplimiento de los niveles de servicio a lo largo del ciclo de venta, con el 22.0% del total. El control de cumplimiento de estos indicadores supone el establecimiento de unas planillas en las que se deben registrar todos los requerimientos que recibe y que atiende el departamento, lo que supone una disciplina estricta que debe contribuir a que se cumpla el objetivo general de ventas. Se sugiere que este control se lleve a cabo mediante el establecimiento de un sistema de emisión de órdenes de trabajo que se abren en el momento en que se recibe el requerimiento del cliente y se cierran en el momento en que la persona que lo atiende reporta su cumplimiento a satisfacción, de manera que los indicadores se generen de manera automática y permanente.

El índice de satisfacción de los clientes y rentabilidad de la zona, con un 10% y 15% respectivamente, ocupan el tercer lugar de importancia. La razón de este lugar es el hecho de que ese nivel de satisfacción se refleja en las compras futuras y en el cumplimiento de los demás objetivos del departamento comercial y de la empresa en general y para el caso de rentabilidad, es muy importante para la empresa tener en control ya que no puede perder dinero sobre la inversión o costo de la venta que se haga.

Teniendo en cuenta que el tipo de venta que realiza la empresa tiene un alto componente técnico, el cumplimiento del programa de entrenamiento ocupa el cuarto lugar de importancia, con el 3%. Esto implica que debe crearse un

programa de entrenamiento permanente, en el que se deben definir los temas a tratar en cada fecha, las personas responsables de dictar la capacitación, las personas que deben asistir a cada actividad de acuerdo con su contenido y con el tipo de clientes que atiende, así como los instrumentos de evaluación que emplean para verificar que las personas han adquirido los conocimientos requeridos.

Adicionalmente se establecen indicadores para evaluar la fidelidad de los clientes, teniendo en cuenta que la gerencia de la empresa manifestó su interés por lograr que cada vez los clientes se mantengan más fieles a la empresa y busquen satisfacer sus necesidades de tecnología en la empresa y no con la competencia. Con un criterio similar se incluye también un indicador para el cumplimiento de ventas de soluciones de valor, pues el gerente también manifestó interés por este aspecto. Para poder evaluar estos índices se requiere definir de manera específica cuáles ventas se consideran de valor y cuáles no.

Con el propósito de que estos indicadores tengan un efecto práctico, se debe establecer en los contratos de trabajo de las personas del departamento comercial un sistema de compensación variable que genere unas comisiones cuyo monto varíe con el nivel de cumplimiento de los mismos. Así mismo se debe establecer para cada indicador un nivel mínimo por debajo del cual no se tienen en cuenta para el cumplimiento global, por ejemplo, si el nivel de satisfacción de los clientes está por debajo del 80%, ese indicador no se tendría en cuenta, es decir, sumaría cero en el indicador general del departamento.

Igualmente se debe establecer un mínimo nivel de cumplimiento del indicador global es decir, de la suma de los diferentes indicadores. Si en un determinado mes ese nivel mínimo no se alcanzara, no se pagaría la compensación correspondiente. Por último, es probable que existan personas especializadas en ciertas funciones; por ejemplo, representantes comerciales que solo atienden un

determinado tipo de clientes o personas del área técnica que no realizan gestión comercial y solamente se encarguen de las visitas de mantenimiento. En esos casos, a cada persona se le deben tener en cuenta con un mayor porcentaje los indicadores directamente asociados a su labor principal; sin embargo, también debe darse algún porcentaje al cumplimiento general del presupuesto de ventas, dado que ese es en últimas el objetivo de todas las personas del departamento.

4.4 ANALISIS DOFA

La matriz DOFA es un método que permite analizar tanto el entorno como el negocio y sus interacciones, es decir, permite trabajar con toda la información que se puede conseguir. DOFA, FODA o SWOT (por sus siglas en inglés), como quiera llamarse, es una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos, entre ellos: nuevo producto, nuevo producto-mercado, producto, producto-mercado, línea de productos, unidad estratégica de negocios, división, empresa, grupo, etc.

Un análisis DOFA juicioso y ajustado a la realidad provee excelente información para la toma de decisiones, por ejemplo, permite una mejor perspectiva antes de emprender un nuevo proyecto de producto. DOFA debe hacer la comparación objetiva entre la empresa y su competencia para determinar fortalezas y debilidades y ha de realizarse una exploración amplia y profunda del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan; por esta razón a continuación presentamos el análisis DOFA de Sistemas y Accesorios S.A.S, así mismo como el análisis de las estrategias que deberían a modo de recomendación adoptar con ánimo de contrarrestar o estar preparados para las anotaciones que se presentan en la matriz DOFA.

Tabla 6. Matriz DOFA Sistemas y Accesorios S.A.S

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No mantener el proceso de capacitación a personal de ventas y técnico 2. Rotación alta del personal de ventas 3. Pérdida de credibilidad con los clientes 4. Ausencia de un plan estratégico y organizacional 5. No tener capacidad de negociar plazos de crédito con los proveedores 	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema contable fortalecido que genere indicadores de gestión 2. Amplio conocimiento del mercado 3. Sistema de gestión de calidad ISO 9001 4. Generación de valor a los clientes con asesoría en tecnología 5. Alianza con fabricantes para invertir en marketing
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Certificación de distribuidores autorizados 2. Licitaciones públicas 3. Productos innovadores que puedan aumentar las ventas 4. Beneficios fiscales a la importación de tecnología 5. Apertura a nuevas tecnologías informáticas 6. Innovación en la captación de clientes 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Demasiada competencia desleal 2. Disminución en el presupuesto de tecnología en las empresas del sector público y privado 3. Mercancía de contrabando 4. Desaceleración del PIB 5. Difícil recuperación de cartera 6. Incremento acelerado en las tasas de cambio 7. Protección a la industria nacional

Tabla 7. Estrategias Matriz DOFA

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (Debilidades - Amenazas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar un sistema que permita mantener una relación más directa y fuerte con el cliente mediante internet y/o redes sociales. • Negociar únicamente con mayoristas autorizados que importen legalmente. con el cliente muy básico para interrelación con el mismo 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (Fortalezas - Amenazas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con el conocimiento técnico y comercial en tecnología ofrecerle a los clientes asesoría fiable y precisa de acuerdo a las necesidades de cada cliente. • Mediante estrategias de marketing apoyada y financiada por los fabricantes se deben buscar factores de diferenciación respecto a los demás competidores del mercado.
<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (Debilidades - Oportunidades)</p> <ul style="list-style-type: none"> • No perder la ventaja competitiva de ser distribuidores autorizados ya que fortalece la confianza en los servicios y productos que se ofrecen. • Desarrollar un plan estratégico que permita ser competitivos en las licitaciones públicas. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (Fortalezas - Oportunidades)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear un equipo de ventas especializado en licitaciones públicas. • Entrenar al grupo de ventas y técnico con las capacitaciones que ofrecen los fabricantes • Con el apoyo económico en marketing por parte de los fabricantes se buscara asesoría en la búsqueda de nuevos clientes

De acuerdo al análisis expuesto en la Tabla 6. Matriz DOFA Sistemas y Accesorios S.A.S, en donde nombramos las principales debilidades - amenazas y oportunidades – fortalezas de Sistemas y Accesorios SAS; a continuación damos algunas recomendaciones a modo de estrategias, las cuales se encuentran descritas en la Tabla 7. Estrategias Matriz DOFAy que pueden ser implementadas a mediano o corto plazo dentro de la empresa. Estas estrategias permitirán a Sistemas y Accesorios posicionarse como una de las distribuidoras importantes del sector y ganar un reconocimiento mayor, lo que se traducirá en un aumento de cobertura de clientes atendidos a través de un aumento de su equipo de ventas, ya que uno de los principales problemas que hoy enfrentan es la baja capacidad de atención vs. el universo de clientes potenciales a los que podrían impactar.

4.5 CALCULO DE VENDEDORES POR CARGA DE VISITAS Vs. TIEMPO DISPONIBLE

De acuerdo al modelo de Carga de Trabajo Equilibrada de Hair, Anderson, Metha, Babin (2009). Se estipula que los vendedores necesarios para Sistemas y Accesorios SAS son 5. Esto se sacó de la siguiente manera:

Se toma el total de clientes de la compañía y se distribuyen en 3 tipos de clientes. Los clientes tipo A: los cuales tienen una facturación anual entre \$1300 millones de pesos y \$120 millones de pesos. Los clientes tipo B: los cuales tienen una facturación anual entre \$100 millones de pesos y \$21 millones de pesos. Y los clientes tipo C: los cuales tienen una facturación anual entre \$20 millones de pesos y \$1 millón de pesos.

Se toma que para los clientes tipo A se harán 100 visitas de 45 minutos cada una. Esto distribuido en los 11 clientes de este tipo de la compañía; esto nos da que en promedio se visitaran 6 veces cada cliente al año y se invertirán 75 horas al año por cada uno de estos clientes.

Para los clientes tipo B se harán 300 visitas de 30 minutos cada una. Esto distribuido en los 27 clientes de este tipo, lo cual nos da que en promedio se visitara cada uno de estos clientes 5 veces al año y se invertirán 150 horas al año para cada cliente tipo B.

Para los clientes tipo C de la compañía se harán 250 visitas de 15 min cada una. Esto distribuido en 39 clientes de este tipo, lo cual nos da que en promedio se visitaran cada uno de estos clientes 2 veces al año y se invertirán 62,5 horas al año para los clientes tipo C.

Por otro lado tenemos que en Colombia un vendedor trabaja 48 horas a la semana y si un año tiene 52 semanas tendríamos que las horas disponibles para invertir serian de 2496 horas, pero a esto se le tiene que restar las tres semanas de vacaciones que goza un empleado en Colombia y dos semanas más de los festivos que se tienen en el año, lo cual nos da que en verdad se tendrían disponibles 47 semanas al año de 48 horas cada una dándonos un total de 2256 horas disponibles para invertir en la visita a clientes. Si el tiempo disponible es de 2256 horas menos y teniendo en cuenta que la distribución de la carga laboral es de 60% de visita a clientes, un 30% de tareas administrativas y un 10% de tiempos de traslados, nos arroja el resultado de 1353 horas que tenemos disponibles para la visita a clientes.

Para concluir tenemos que el tiempo necesario para la visita a clientes es de 7,312.5 horas y si tomamos en cuenta que el tiempo disponible real por vendedor para visitas es de 1353 horas al año lo cual nos indica que la cantidad necesaria recomendada para Sistemas y Accesorios de es de 5,4 vendedores para cubrir el trabajo anual, redondeando serian solamente 5 vendedores los necesarios.

5.0 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Mediante el desarrollo del presente trabajo se pudo establecer que el mercado en que opera la empresa Sistemas y Accesorios SAS se caracteriza por pertenecer mayoritariamente al sector privado, aunque el sector educativo tiene una participación importante; el sector salud y las personas naturales concentran los porcentajes más bajos del mercado de la empresa. Se trata de un mercado en el que los proveedores tienen un poder de negociación intermedio, y en cambio los clientes tienen un poder de negociación alto. Adicionalmente los productos que resuelven una misma necesidad de un determinado cliente pueden ser varios, y permanentemente aparecen en el mercado nuevos productos, que pueden ser sustitutos de otros que existían previamente, por lo que el conocimiento técnico es un aspecto de competencia que puede resultar determinante en este negocio, si se tiene en cuenta que, adicionalmente, el nivel de competencia por cada cliente es elevado.

En cuanto al perfil que deben reunir las personas que integren el departamento comercial se pudo establecer que deben ser personas con alto conocimiento del negocio de tecnología, habilidades para cotizar los productos que comercializa la empresa, compromiso para generar rentabilidad en los negocios que manejan y habilidad para mantener a los clientes activos, a pesar de las dificultades propias de la actividad de la empresa.

A su vez, respecto de los factores a controlar para asegurar que el departamento comercial funcione de manera adecuada, se identificaron nueve que se agrupan en seis macro factores que son el cumplimiento del presupuesto ventas de cada

sector, el mantenimiento de la fidelidad de los clientes, el cumplimiento del presupuesto de ventas de soluciones de valor, el cumplimiento niveles de servicio, el cumplimiento de los programas de entrenamiento en productos, y el índice de satisfacción de los clientes. Los factores de mayor importancia a la hora de evaluar la gestión del departamento son el cumplimiento del presupuesto de ventas, seguido por el cumplimiento de los niveles de servicio y del índice de satisfacción de los clientes.

Así mismo se definieron los porcentajes que deben tener cada factor y algunas recomendaciones para su implementación, dentro de las que se destaca la necesidad de utilizar un sistema de compensación que incluya una parte variable, condicionada al cumplimiento de los factores seleccionados por encima de unos niveles mínimos que la empresa debe definir.

5.2 RECOMENDACIONES

Dado que la función de la empresa Sistemas y Accesorios SAS es primordialmente comercial, su sostenibilidad dependerá de que se apliquen los factores que se sugieren en el presente trabajo, labor que puede desarrollarse mediante la implementación de unas reuniones semanales durante las cuales cada funcionario del departamento comercial reporte sus resultados, así como los inconvenientes que ha detectado en el mercado, es decir, en las relaciones con sus clientes. Como producto de esa reunión semanal se pueden identificar las prioridades que el director del departamento comercial debe atender para asegurar que al final de cada mes las metas establecidas se cumplan, incluyendo especialmente la satisfacción de sus clientes, y extractando las necesidades claras del mercado potencial que tiene cada uno de los clientes que maneja cada asesor de la compañía, esto es un elemento clave para asegurar que la empresa pueda perdurar en el mercado.

Adicionalmente creemos que se deben implementar líneas complementarias para abarcar el mercado de productos sustitutos que requieran la cartera de clientes de la organización, así mismo como la gestión de un crédito bancario o buscar un socio capitalista que pueda inyectarle capital a la empresa para poder adquirir e implementar un CRM (Gestión de la Relación con los Consumidores) que permita orientar estrategias de negocios centradas en el cliente; este capital también facilitara el logro de objetivos comerciales ya que al no tener suficientes recursos actualmente, las proyecciones de ventas planteadas pueden verse en riesgo de no cumplimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CASTELLS, A. (2012). Dirección de ventas. Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores. ESIC Editorial: España

DE LA PARRA, E. y MADERO M. (2005). Estrategias de Ventas y Negociación. Panorama: México

DE WIT, B. y MEYES, R. (2010). Strategy, process, content, context an international perspective. South – Western: United Kingdom

DESSIER, G. (2001). Administración de Personal. Pearson Prentice Hall: México

Revista Computerworld Edición 454 (2015)

El Proceso de Venta. (2008). [En línea]. España. Editorial Vertice. Disponible en: ://books.google.com.co/books?id=5l9Cz_7fM2MC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false [2013, 31 de Julio]

FRANCES, A. (2006). Estrategia y Planes para la Empresa: con el cuadro de mando integral. Pearson Prentice Hall: México

GRANADOS, M. (2007). Liderazgo Emprendedor. Cengage Learning Editores: España

GARCIA, L. (2011). +Ventas. ESIC Editorial. España

ONGALLO, C. (2013) Libro de la venta directa. Ediciones Días de Santos: Colombia.

RUGELES, P. (2009). Manejo de ventas Farmacéuticas en un "Mercado Cambiante. ESPE Editorial. Ecuador.

SALTERAIN, F. (2011). Gerencia Exitosa de Ventas. Ediciones Granica: México.

URCOLA, J. (2009). La motivación empieza en uno mismo. ESIC Editorial: España

Stake, R. (1994). Case Studies. En N. Denzin, & Y. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (págs. 236 - 247). New York: Sage Londreas.

HAIR, Joseph F.; ANDERSON Rolph E., MEHTA Rajiv y BABIN Barry J. (2009). Administración de ventas: Relaciones y sociedades con el cliente. Cengage Learning. México