

## 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 dé crédito al trabajo de grado 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



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

<b>TITULO</b>	PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS EN LA EMPRESA ACFERBO EN BOGOTA.
<b>SUBTITULO</b>	
<b>AUTOR(ES)</b> Apellidos, Nombres (Completos) del autor(es) del trabajo	<b>ACOSTA FRANCO JOSÉ DANIEL</b>
<b>PALABRAS CLAVE</b> (Mínimo 3 y máximo 6)	Investigación aplicada, fuerza de ventas, entrevistas, bombas para agua, reclutamiento, selección, vendedores, crecimiento, Acferbo.
<b>RESUMEN DEL CONTENIDO</b> (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	La investigación aplicada "Propuesta para la creación de la fuerza de ventas en la empresa ACFERBO en Bogotá" trabaja las etapas de desarrollo de una compañía que van desde su fundación hasta su situación actual, y estudia la posibilidad de evaluar cómo la estructuración de una fuerza de ventas contribuye a su esperado desarrollo y crecimiento. La investigación está orientada a conocer los requisitos, la metodología y los procedimientos aplicados para la creación de una fuerza de ventas en Acferbo. La investigación fue descriptiva, la técnica fue cualitativa mediante entrevistas de profundidad aplicando un instrumento semiestructurado a gerentes de ventas de empresas del sector donde una vez obtenido el conocimiento se propondrá una estrategia para aplicar en la compañía Acferbo.

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

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, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS EN LA  
EMPRESA ACFERBO EN BOGOTÁ.**

**ACOSTA FRANCO JOSÉ DANIEL**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS FÓRUM  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL CON ÉNFASIS EN  
VENTAS  
CHÍA 2012**

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS EN LA  
EMPRESA ACFERBO EN BOGOTÁ.**

**ACOSTA FRANCO JOSÉ DANIEL**

**PROFESOR DE INVESTIGACIÓN JAIME TORRES**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**INSTITUTO DE POSTGRADOS FÓRUM**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL CON ÉNFASIS EN  
VENTAS**

**CHÍA 2012**

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION	Pag 4
2. ANTECEDENTES	Pag 5
3. ESTADO DEL ARTE	Pag 7
4. FORMULACION DEL PROBLEMA	Pag 8
5. JUSTIFICACION	Pag 9
6. OBJETIVO GENERAL	Pag 10
7. OBJETIVOS ESPECIFICOS	Pag 11
8. MARCO TEORICO	Pag 12
9. METODOLOGIA	Pag. 26
10. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	Pag 27
11. CONCLUSIONES	Pag 28
12. RECOMENDACIONES	Pag 31
13. ANEXOS	Pag 36
a. TABLA No 1 – Perfil del vendedor	Pag 36
b. TABLA No 2 – Descripción del cargo	Pag 38
c. TABLA No 3 – Proceso de contratación de vendedores	Pag 39
d. RECOLECCIÓN DE DATOS – INSTRUMENTO	Pag 40
e. RECOLECCIÓN DE DATOS – VERBATIMS	Pag 46
f. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	Pag 81
14. BIBLIOGRAFIA	Pag 107

## **I N T R O D U C C I Ó N**

La presente investigación aplicada titulada "Propuesta para la creación de la fuerza de ventas en la empresa ACFERBO en Bogotá" trabaja sobre las etapas de desarrollo de una compañía que van desde su fundación hasta su situación actual, y estudia la posibilidad de evaluar cómo la estructuración de una fuerza de ventas contribuye a su esperado desarrollo y crecimiento. Los beneficios propios de llevar a cabo esta investigación están directamente orientados a conocer los requisitos, la metodología y los procedimientos que permiten ser aplicados para la creación de una fuerza de ventas en una empresa, teniendo en cuenta factores tanto cognoscitivos como operativos que influyen en este proceso. Una vez obtenido el conocimiento necesario para poder satisfacer el objetivo del estudio, se propone una estrategia para la creación de la fuerza de ventas en la empresa ACFERBO, con el fin de generar un posterior aumento en el crecimiento del volumen de las ventas, para que los niveles de efectividad se superen con relación a la situación actual. Las conclusiones y recomendaciones del presente estudio, se relacionan al final del documento.

## ANTECEDENTES

ACFERBO es una empresa familiar de más de diez años constituida en Bogotá bajo la razón social de Planelectra S.A.S. Fue creada por el señor Armando Acosta en el año 2001 y a lo largo del tiempo se ha desempeñado óptimamente en la comercialización de bombas para agua y sus respectivos accesorios. ACFERBO cuenta con quince participantes dentro de su estructura de talento humano, donde hay técnicos electrohidráulicos, ingenieros ambientales, ingenieros electricistas, staff contable, director de ventas (mercadeo, publicidad) y auxiliares técnicos.

Los análisis de ventas del año 2007 evidenciaron un incremento en la economía de Colombia<sup>1</sup> en general, y a su vez, para ACFERBO fue el año de crecimiento en ventas y consolidación en el mercado como una opción altamente competitiva en la venta de bombas para agua. ACFERBO está caracterizado por poseer diversificación en su portafolio, ya que aparte de esta actividad ofrece el servicio técnico, el alquiler de equipos y el lavado de tanques. No obstante, en el último análisis del año 2011 de la empresa, se observó que esta modalidad, es decir, las ventas de mercancía, participó con más del 79% en los ingresos totales, considerándose como el eje central de los productos ofrecidos, y por ende, susceptible y viable de potencialización, por medio de la estructuración de la fuerza de ventas.

Igualmente, durante el año 2011, se evidenció un incremento en la ventas con un 18%, lo cual indica la existencia de un crecimiento constante durante los últimos 5 años. Lo anterior, permite identificar las posibilidades para la ampliación y estructuración de una fuerza de ventas en esta empresa, según se puede apreciar en la gráfica 1:

---

<sup>1</sup> Revista semana ed. 1460. Abril de 2010.

Grafica 1. *Pendiente de crecimiento de las ventas en ACFERBO del año 2007 al año 2011.*



Como se puede observar desde el año 2007 hasta el año 2011 se viene presentando un incremento en el volumen de ventas para la empresa Acferbo brindándonos un crecimiento promedio de 20%, donde manteniendo la pendiente de crecimiento en la industria, economía colombiana se espera un potencial de crecimiento del 20% con una proyección de ventas para el 2012 de \$1.642.800.000, basado en históricos de la compañía.

Actualmente la empresa Acferbo posee una estructura de ventas de 2 asesores comerciales y un asesor de servicios, la demanda y el volumen de clientes se ha incrementado debido a la ampliación de comercialización de productos y de nuevos segmentos de servicio, dejando un hueco de clientes desatendidos por diferentes medios como telefonía, internet y presenciales requiriendo así un mayor número de asesores en la parte de ventas de producto y servicios para atender dos grupos de clientes ya definidos como los industriales y las propiedades horizontales.



## ESTADO DEL ARTE

ACFERBO se encuentra en un crecimiento promedio del 15% en ventas desde el año 2007, su propietario ha estado presente en su crecimiento y desea fortalecer su división de ventas para aumentar su tasa de crecimiento y aumentar su rentabilidad, al igual que su estructura, planta y demás activos pertinentes. La empresa actualmente factura alrededor de los 1´ 100 millones<sup>2</sup> de pesos al año es una cifra significativa para una micro empresa con 15 empleados, y su potencial de crecimiento es del 20% para el año 2011 donde se desea crear la fuerza de ventas para poder abarcar ese potencial de crecimiento y así poder establecerse como una empresa comercializadora de bombas para agua en la ciudad de Bogotá.

---

<sup>2</sup> ACOSTA, Armando. Análisis de ventas Planelectra Acferbo 2010 - 2011.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las características que debe tener la fuerza de ventas de Acferbo para crecer y estructurarse, teniendo en cuenta el diagnóstico comercial de los dos últimos años?

## **JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación se realiza con el fin de identificar cuáles son los requisitos, la metodología y procedimientos tanto cognoscitivos como operativos para la creación de una fuerza de ventas aplicados a la empresa ACFERBO en la ciudad de Bogotá, durante el primer semestre de 2011. Adicionalmente se realizara esta investigación con el fin de conocer a prioridad que se debe hacer para la construcción de una fuerza de ventas y esta que beneficios trae a la empresa, el talento humano y la sociedad.

Por medio de esta investigación se busca que la fuerza de ventas sea una fuente de valor para los clientes, fuente de información y análisis de mercado para los proveedores.

## **OBJETIVO GENERAL**

Descubrir las características que debe tener la fuerza de ventas de Acferbo de acuerdo al sector, para crecer y estructurarse según sus antecedentes de los últimos dos años.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los requisitos y aspectos de la fuerza de ventas de la empresa Acferbo en el sector de bombas para agua, basado en su situación actual y sus antecedentes.
- Identificar los procedimientos y pasos a seguir para la contratación de vendedores, incluyendo la descripción del cargo y los perfiles (conocimientos, habilidades y competencias) así como los aspectos administrativos para su supervisión y desarrollo.

## MARCO TEORICO

Como marco teórico se va a trabajar el libro de Administración de Ventas de Mark W. Johnston y Greg W. Marshall, editorial Mc Graw Hill, edición 2004; donde se trabajaran los capítulos 4 y 9 con los siguientes temas:

- Organizar el esfuerzo de ventas<sup>3</sup>.

La organización del esfuerzo de ventas en la anterioridad estaba orientada a los productos, en el mundo de hoy la fuerza de ventas está orientada a la agregación de valor a los clientes mediante el conocimiento que el vendedor tenga de la industria a la cual pertenece el cliente, donde se debe presenciar un relacionamiento estrecho y de largo plazo entre la empresa y este.

Adicionalmente el esfuerzo de ventas debe ir direccionado a los clientes que la empresa considere relevantes y así dedicar sus esfuerzos a los clientes más rentables sin descuidar el potencial de clientes que posea.

El administrar la fuerza de ventas y el organizar sus actividades es la pieza fundamental para llevar a cabo las ventas estratégicas a largo plazo, a través de una visión sólida y una planeación estratégica enfocada desde el objetivo de la organización.

La estructura organizacional de la fuerza de ventas tiene como objetivo dividir y coordinar las actividades del grupo llevando a la sinergia de los objetivos.

"los fines de la estructura organizacional de la fuerza de ventas son:

- a) Las actividades deben estar divididas y ordenadas de modo que la empresa se beneficie de la especialización del trabajo.
- b) Las estructuras organizacionales de la fuerza de ventas debe brindar estabilidad y continuidad a los esfuerzos de ventas de la empresa.

---

<sup>3</sup> JOHNSTON, Mark. MARSHALL, Greg. Organización de la fuerza de ventas. En: Administración de Ventas. 7a. ed. México D.F.; McGraw Hill, 2004, p. 105 - 132.

c) La estructura debe coordinar las diversa actividades asignadas a distintas personas de la fuerza de ventas y los diferentes departamentos de la empresa."<sup>4</sup>

- División y especialización del trabajo.

La división del trabajo nos lleva al concepto de productividad debido a que cada especialista en cada función puede dedicar mayor esfuerzo a una sola tarea y manejarla mejor que varias tareas simultáneamente. El gerente debe buscar la mejor alternativa para dividir las actividades de la fuerza de ventas (FV) con el objetivo de obtener el mayor beneficio de la especialización de la misma y el camino estará bajo los propósitos de la empresa, el mercado, y demás variables económicas internas o externas al igual que la creciente variable de la tecnología.

La continuidad y estabilidad de la organización con respecto a la FV está basada en organizar las actividades y no a las personas con el fin de brindarle la experiencia a todas las personas y que no se personalice las actividades.

- Coordinación e integración.

El organizar las actividades deben ser coordinadas e integradas para dirigir los esfuerzos al objetivo de la compañía y entre mayor sea la división de las actividades mayor deberá ser el esfuerzo en integrarlas. Los objetivos o sentidos para coordinar e integrar los esfuerzos de la FV deben ser:

1. Identificar las necesidades e intereses de los clientes.
2. Generar unión entre la FV y los demás departamentos de la compañía.
3. Generar sinergia entre las unidades especialistas de la FV.

- Estructura horizontal para la fuerza de ventas.

---

<sup>4</sup> JOHNSTON, Mark. MARSHALL, Greg. Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas. En: Administración de Ventas. 9a. ed. México D.F.; McGraw Hill, 2009, p. 103 párrafo 1.

La estructuración de la FV será cambiante y dependerá de sus objetivos, actividades y estrategias acopladas al entorno el cual se irá transformando al igual que la estructura. El primer interrogante para estructurar la FV es ¿contratar vendedores propios o agentes externos?

A nivel administrativo se aconseja la contratación de vendedores propios para brindarle control y sentido de pertenencia; en caso de los agentes se recurren en ocasiones donde los costos no soportan un vendedor propio de tiempo completo en cierta zona y recurren al outsourcing de la FV.

Existen diferentes tipos de agentes:

- a) Representantes de los fabricantes: estos tipos de agentes son intermediarios entre el fabricante y el comprador final, no poseen propiedad sobre el producto ni disposición y sus ingresos son enfocados únicamente a las comisiones de ventas, estos agentes no pueden modificar condiciones comerciales poseen un territorio específico limitado, dentro de una línea de productos.

A nivel positivo establecen numerosos contactos, se estandarizan en la venta de los productos, y dividir sus costos fijos entre varios fabricantes.

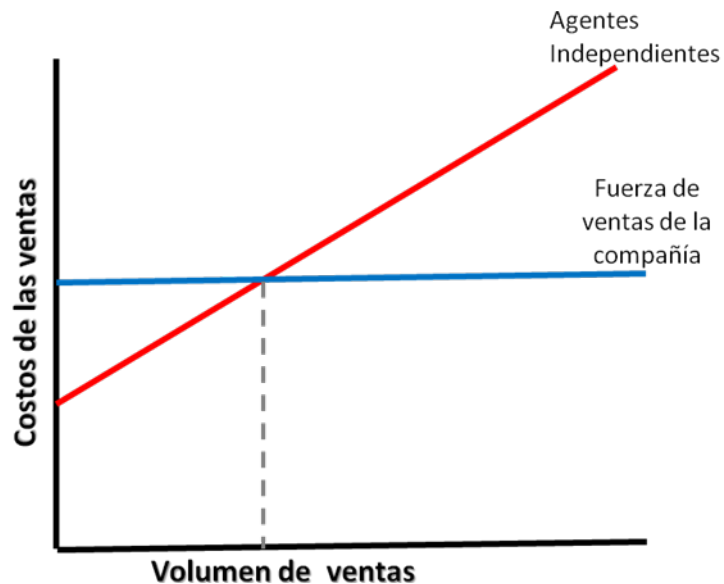
- b) Agentes de ventas: son intermediarios que no poseen la propiedad sobre los productos, no lo manejan físicamente, su pago es por medio de comisiones, y tiene completo manejo de las condiciones comerciales como precio y términos de pago.
- o Factores que determinan el uso de agentes externos o la fuerza de ventas de la compañía.

Para decidir la opción de usar los agentes eternos o la fuerza de ventas de la compañía es necesario tener en cuenta varias consideraciones de mercado y canjes de administración, como los siguientes:

- a) Criterios económicos: para estos criterios es necesario estimar los costos de las diferentes agentes y compararlos en función al estimado de ventas. Los costos fijos de los agentes externos tienden a ser bajos dados a que a ellos se les remunera de



manera variable con comisiones más altas que los de la fuerza de ventas. Se aconseja utilizar la fuerza de ventas cuando el negocio es estable, el volumen de ventas es alto con crecimiento, y el mercado se encuentra en su etapa de madurez; en cuanto a los agentes externos se aconseja utilizar cuando las compañías entran a un territorio pequeño en mercado o un nuevos territorios donde el futuro del volumen de ventas es incierto.



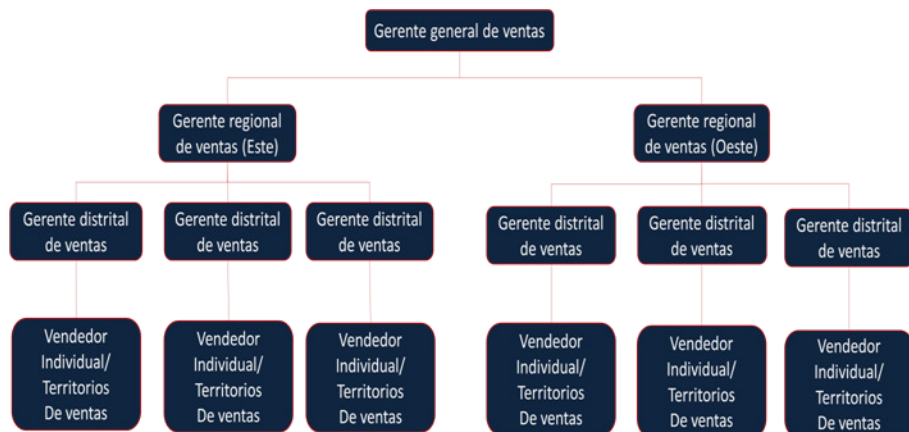
b) Criterios de control y estratégicos: cuando las metas de la compañía son a largo plazo es preferible manejar la fuerza de ventas debido al nivel de control que se puede tener sobre esta alineándola a los objetivos estratégicos de la compañía; en cuanto a los agentes externos es mas un trabajo a corto plazo debido a la independencia que estos llevan. El control en la fuerza de ventas es mayor ya que la empresa realiza todo el proceso de introducción a la empresa como el de liquidación y además existe una relación laboral directa; mientras que en los agentes externos es más difícil el control debido a factores externos y condiciones adversas del mercado o la competencia.

- o Organización geográfica

Es el método mas sencillo de organizar una fuerza de ventas, en donde a cada vendedor se le asignan un territorio geográfico distinto;

en este tipo de organización los vendedores trabajan con todos los productos de la línea de la empresa, y es autónomo para realizar las diferentes actividades efectivas para la venta. Algunos de los beneficios de la organización geográfica son los costos más bajos por la división de las tareas y existe vendedor por zona estas tienden a ser pequeñas minimizando el costo de operación y traslado, adicionalmente los niveles administrativos de coordinación son menores; otro beneficio es la de relación vendedor - cliente, la cual nos brinda un vínculo único de responsabilidad entre ese vendedor y el cliente cuando existan confusiones, dudas o reclamos.

Una de las mayores desventajas se encuentra en que la organización geográfica de la FV no posee división y especialización del trabajo donde a cada vendedor le es necesario vender de todos los productos de la empresa, atender a todos los clientes del territorio y desempeñar todas las funciones de ventas. Esta tipo de organización de la FV le brinda al vendedor mayor libertad de enfatizar sus esfuerzos ya sea en clientes, productos y funciones de ventas.

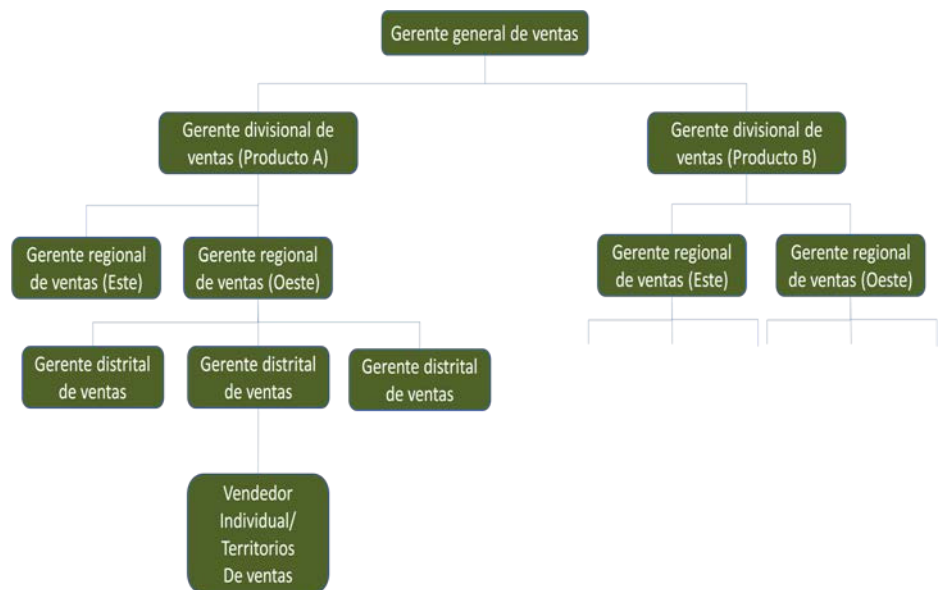


o Organización por productos.

La organización de la FV por productos aplica a las empresas que posean un gran número de divisiones al igual que la variedad y tipos de producto que comercialice, puede manejar FV para cada producto o categoría respectivos a su línea; una de las ventajas más importantes es que cada vendedor es capacitado en los atributos técnicos, las aplicaciones, y métodos efectivos para la ventas de determinados productos. Cuando la empresa es fabricante de los productos existe otra ventaja que la del trabajo en equipo del departamento de producción y el de ventas con una relación más

estrecha. Otra ventaja es la dedicación de esfuerzo de ventas a determinados productos asignando mayor FV o disminuyéndola.

Una de las desventajas de este tipo de organización en la FV es la que la empresa duplica sus esfuerzos donde diferentes vendedores de diferentes productos pueden estar asignados a las mismas zonas geográficas e incluso visiten a los mismos clientes, esta duplicación genera mayores costos de ventas al igual que mayores niveles administrativos. Otra desventaja es la confusión de los clientes al tratar con varios vendedores del mismo proveedor.



- Organización por mercados o tipos de clientes.

Es un tipo de organización de la FV por segmentación donde un vendedor es asignado a un cliente o varios así conociéndole mejor sus necesidades, requerimientos siendo así un tipo de organización con enfoque de marketing. Una de las ventajas es que la FV puede efectuar diferentes estrategias, y enfoques de ventas para diferentes mercados, al igual que los vendedores se especialicen en cada cliente maximizando sus ventas, estrategias y enfoques comerciales generando así nuevas propuestas para el o los clientes asignados (aplica con mayor frecuencia en mercados muy competitivos).

Las desventajas de la organización de la FV por mercados o tipos de clientes son similares a las de la organización de la FV por productos, dado que tener varios vendedores visitando diferentes clientes en el

mismo territorio incrementa los costos de ventas adicionalmente si los clientes poseen diferentes departamentos o trabaja en diferentes industrias se pueden reunir varios vendedores del mismo proveedor.

- Organización por función de ventas.

Es una organización de la FV donde es requerido que cada vendedor posea diferentes habilidades, capacidades y conocimientos en el aspecto comercial y técnico. Se enfocan en adquisición de nuevas cuentas y su respectivo desarrollo y por otro lado el mantener y atender a los clientes ya desarrollados.

Es una organización de la FV complicada debido a que puede presentar rivalidad en cuanto a los vendedores que desarrollan como los que mantienen, al igual que la confusión de los clientes al cambio de vendedores.

- Ventas en equipo.

Es una estructura de la FV para atender a los diferentes clientes con un enfoque más técnico y especial donde se pueden crear departamentos para la atención de los clientes o trabajar más cohesionado con los diferentes departamentos de la compañía,

- Organización de ventas con estructura vertical.

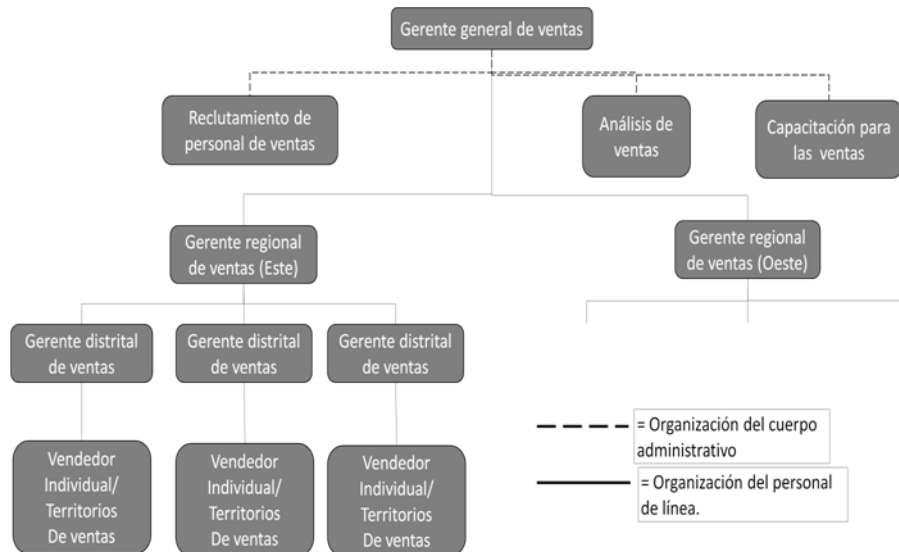
Este tipo de estructura de la FV donde el tipo vertical nos define que posiciones administrativas tiene las facultades para gestionar en la administración de ventas incluyendo la integración y coordinación de los esfuerzos de ventas de toda la compañía.

Para una estructura vertical es necesario identificar los niveles de administración y el ámbito de control, mientras este último sea mayor menos niveles de administración habrá.

La estructura trabaja bajo estas dos dimensiones dependiendo varios factores de la compañía se determinara su estructura y el enfoque en cuanto a sus componentes por ejemplo el ámbito de control debe ser bajo y el de niveles de administración mayor cuando:

- ✓ La tarea de la venta es compleja.

- ✓ Las utilidades tienen grandes repercusiones en el desempeño de los vendedores.
- ✓ Profesionalismo de los vendedores y alta remuneración.



- Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas.<sup>5</sup>

El punto de partida para el reclutamiento debe ser la elección de la persona con la responsabilidad de reclutar el personal de ventas, posteriormente se debe realizar un análisis del puesto a desempeñar, al igual que buscar un grupo que cumpla con los requerimientos de la compañía, y entre más especializado y pequeño sea el grupo los costos de contratación serán menores.

<sup>5</sup> JOHNSTON, Mark. MARSHALL, Greg. Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas. En: Administración de Ventas. 9a. ed. México D.F.; McGraw Hill, 2009, p. 338 - 363.



- ¿Quién es responsable de reclutar y seleccionar los vendedores?

La decisión de seleccionar la persona encargada del reclutamiento, varía según el tamaño de la fuerza de ventas y su estructura, en algunos caso donde la fuerza de ventas es pequeña solamente el proceso lo hace el ejecutivo de ventas, mientras que en compañías con una fuerza de ventas, más compleja y amplia es necesario la presencia de mas ejecutivos de la empresa, esto se presenta debido a los largos y prolongados procesos de selección donde es necesario que no solamente el ejecutivo de ventas si no ejecutivos de la empresa, como la persona de recursos humanos, director de marketing entre otros puedan colaborar con este proceso de reclutamiento.

El definir la persona encarga de seleccionar los vendedores está enfocado en hacerlo los más efectivo posible, los costos más ajustados al tamaño de la selección y evitando el desgaste de esfuerzos administrativos.

- Análisis del puesto y determinación de criterios de selección.

El análisis del puesto y crear los criterios de selección es un proceso amplio donde los diferentes cargos de ventas necesitan la interacción de diferentes actividades y habilidades para así poder tener un grupo con personalidades diferentes, con el fin de obtener un amplio rango de características que nos ayuden a la determinación de criterios y un completo análisis. Existen una serie

de parámetros y actividades para el reclutamiento y selección de vendedores.

1. Hacer un análisis del puesto donde se especifique las actividades, tareas, responsabilidades, conectividad con demás departamentos de la compañía e influencias ambientales etc.
2. Redactar este análisis del puesto donde se describa el cargo.
3. Crear un informe con los requerimientos que me determine los rasgos y habilidades personales que puedan cumplir con los objetivos planteados en el análisis del puesto.

Este análisis debe ser realizado por un integrante de la administración de ventas donde será alimentado de información por las personas que ocupen el cargo o sus jefes inmediatos. La importancia del análisis del cargo radica en que ambas partes (compañía – aspirante) conozcan realmente que requieren y a que aspiran basados en expectativas de beneficio mutuo.

La descripción del puesto debe cubrir las siguientes dimensiones y requerimientos:

- a) Los productos y/o servicios que se van a vender.
- b) Tipos de cliente que atenderá con la información de cada cliente para poder así identificar los caminos a trabajar.
- c) Todas las tareas y responsabilidades específicas dentro de la FV y hacia la compañía.
- d) La relación del puesto con otros dentro de la compañía y determinación de línea de mando y colaboradores.
- e) Requerimientos mentales (conocimiento), físicos, y psicológicos para el cargo.
- f) Factores externos que influyen en el cargo como tendencias del mercado, la competencia, reputación compañía y factores políticos de la nación.

- Reclutamiento de solicitantes.

Para el reclutamiento de vendedores la mayoría de las compañías toman como primera opción un staff de solicitantes que posean en su base de datos y a veces como segunda opción toman un proceso de reclutamiento cuando los niveles del cargo, las habilidades y el enfoque de la compañía son más complejos optan por hacer un llamamiento para cubrir ese cargo específico.

El intento por bajar costos en una compañía a la hora del reclutamiento es un proceso inefectivo debido a que muchas compañías ingresan personal estándar y esperando que en la capacitación se puedan entrenar y amoldar a la estrategia de la compañía, cuando existen factores como la actitud, la personalidad entre otros aspectos actitudinales no son entrenables pero si desarrollables con un buen esfuerzo y tiempo disponible, estos factores son de tipo particular de cada una de las personas y a la hora de reclutamiento estos factores quitarían a la compañía tiempo y esfuerzos valiosos que no la harían ventajosa.

Existen diferentes lugares para poder encontrar candidatos o la ubicación de estos, definidos como:

a) Fuentes internas: que aplican a todas las personas que están empleadas en otros departamentos de la compañía. Las empresas usan esta fuente cuando el cargo de ventas necesita un proceso más técnico o de la industria y conocimiento sustancial del producto. algunas ventajas de elegir personal interno de la compañía son:

- Los empleados internos ya poseen un registro y son más conocidos que los candidatos de afuera.
- Los empleados internos necesitan menos orientación y capacitación debido a que ya conocen las políticas, productos y operaciones de la compañía.



- El reclutamiento interno anima la intención laboral y el crecimiento profesional de los trabajadores internos de otros departamentos.
- b) Fuentes Externas: incluye a personas de otras empresas (referidas), anuncios, bolsas de empleo. Las fuentes externas son mas utilizadas aplicables a la industria o con la intención de ganar mercado. Existen diferentes fuentes externas:
- Referidos: estos candidatos son señalados en muchas ocasiones por la misma FV de la compañía, en otras ocasiones pueden provenir de los clientes el cual maneje bien el portafolio de la empresa, la competencia puede ser aplicable cuando la compañía desea aprovechar su experiencia en la industria y conocimientos de clientes.
  - Publicidad: Se utiliza este tipo de comunicación cuando la solicitud es especifica, se requiere una búsqueda en la industria y debería ser selectivo, pero como el mensaje es enviado al aire y no es seleccionado, a veces se sobre carga de solicitantes y en muchos casos no son los que realmente solicita la compañía.
  - Agencias de empleo: son utilizadas para cargos más rutinarios y en ocasiones se especializan para un cargo especial, es de vital importancia que la compañía brinde la información necesaria para que la agencia pueda cumplir con el candidato indicado.
  - Instituciones educativas: son utilizadas en institutos tecnológicos o universidades cuando la compañía solicita personal con habilidades mentales fuertes y /o formación técnica aunque carecen de experiencia laboral profesional.

- Internet: es la más usada actualmente y en crecimiento, nos facilita el ordenamiento, filtrado, revisión, puede variar para ser un cargo rutinario o específico y al filtrarlo nos facilita que la información enviada sea comparable.
- Procedimientos de selección.

Posteriormente a tener establecidos los requerimientos del cargo y tener reclutados algunos aspirantes, y con el fin de seleccionar los aspirantes que mejor pueden cumplir con los requerimientos es necesario realizar una mezcla de herramientas y procedimientos de selección como los siguientes:

- A. Solicitudes: es la creación de un formato único para que todos los aspirantes entreguen su información en un orden establecido donde se le solicita información personal e historial del solicitante, por otro lado las solicitudes ayudan a que los solicitantes dejen información primaria para ser utilizada con mayor rigor en las entrevistas.
- B. Entrevistas personales: son una reunión donde el gerente de ventas puede obtener elementos informativos a profundidad de los aspirantes, donde puede realizar juicios de las habilidades mentales, la personalidad y las aptitudes; permite evaluar habilidades comunicativas, sociabilidad, y demás aspectos psico – sociales. Las entrevistas estructuradas sirven para poder comparar las respuestas de cada aspirante, así el gerente tendrá una labor más sencilla a la hora de filtrar o seleccionar, aunque en ocasiones es muy rígida y no deja espacio para preguntas adicionales o de interés.

Las entrevistas no estructuradas sirven para que el aspirante hable libremente, se exprese y al gerente le facilitara conocer sus motivaciones, carácter y aspiraciones, para lograr una entrevista exitosa es necesario que el entrevistador posea experiencia y habilidades de interpretación. Las entrevistas sirven para la verificación de referencias donde al gerente le permite corroborar la precisión de la información brindada por el solicitante.

- C. Exámenes Físicos: son aspectos necesarios en la selección de vendedores dado que los cargos presentan un desgaste físico y mental y para los gerentes los exámenes físicos son herramientas fundamentales para evaluar a los candidatos.
- D. Tests: Es conjunto final de herramientas que son usadas por la mayoría de empresas donde el objetivo es medir las habilidades mentales y rasgos de personalidad del aspirante. Existen diferentes tipos de test como los de inteligencia, actitud y personalidad.
- Test de inteligencia: Son los más utilizados y nos determinan si el aspirante cumple con las habilidades mentales para desempeñar el puesto con éxito.
  - Test de actitud: Nos sirven para medir si el aspirante si posee el interés y las habilidades para realizar el trabajo.
  - Test de personalidad: Son los test más extensos, por lo general miden numerosos aspectos Psicológicos y requiere de un tiempo extenso, unos de los aspectos más importantes a medir es la sociabilidad, creatividad, independencia, liderazgo entre otros.

## **METODOLOGIA**

La metodología utilizada en esta investigación aplicada, en una primera etapa fue de tipo exploratorio lo que permitió analizar información existente en fuentes secundarias y elaboradas para fines diferentes a esta investigación sobre la situación actual de la compañía y el mercado de referencia.

### **Descriptiva**

En una segunda etapa se aplicó una investigación descriptiva porque se indagara sobre aspectos específicos de esta investigación con fuentes primarias donde se creó un instrumento semiestructurado para la recolección de información en función de guía para poder obtener información de diferentes perspectivas.

### **Técnica de investigación.**

La técnica fue cualitativa mediante entrevistas de profundidad aplicando un instrumento semiestructurado a gerentes de ventas de empresas del sector y se indicaran los cursos de acción alternativos para la creación de la fuerza de ventas en la empresa ACFERB.

### **Muestra.**

La muestra es parte de un grupo finito de gerentes de ventas en el sector de bombas para agua, que bajo un muestreo no probabilístico se seleccionó dos gerentes de ventas de diferentes empresas las cuales lideran el mercado de bombas para agua, para la realización de las entrevistas de profundidad.

### **Instrumento.**

El medio para la recolección de datos será un instrumento semiestructurado con el fin de buscar una respuesta a los objetivos planteados en la investigación y que posean una relación directa con los propósitos de la investigación y el marco teórico.

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

En esta investigación aplicada donde el problema radica en si ¿Cuáles son las características que debe tener la fuerza de ventas de Acferbo para crecer y estructurarse, teniendo en cuenta el diagnóstico comercial de los dos últimos años?

Pudimos encontrar varias características para crear esta fuerza de ventas, y así garantizar un incremento en ingresos, como el crecimiento de la compañía.

Es necesario para ampliar y estructurar una fuerza de ventas que la empresa este en crecimiento o desee hacerlo, esta es una de las condiciones para intervenir en la fuerza de ventas, en el caso de Acferbo esta ha venido creciendo a un promedio de 20% dentro de los últimos cinco años lo cual nos da un avance para la construcción de una fuerza de ventas mayor ya si poder alcanzar un 20% o más.

Este crecimiento se ha dado tanto en la empresa como en el sector y según la información entregada en las entrevistas nos brindan circunstancias plenas para la ampliación y estructuración de la fuerza de ventas, lo cual nos puede brindar un crecimiento mayor, una mejor cobertura del mercado, una atención a los clientes más continua y una relación comercial con los clientes más efectiva. Por lo tanto podemos afirmar que la investigación nos puede brindar aspectos primordiales donde: “si es necesario como estrategia de crecimiento ampliar y estructurar una fuerza de ventas”.

## CONCLUSIONES

**Para el primer objetivo podemos concluir que la empresa Acferbo se encuentra en un crecimiento constante con un promedio del 20% donde se identifican requisitos de la empresa como necesitar mayor personal de ventas y servicios para la atención de clientes, mejorar la capacidad de atención en vendedores para poder atender clientes industriales y de propiedades horizontales.**

**Se identifican aspectos de crecimiento como un mayor de volumen en ventas, incremento en los servicios, y un asentamiento del segmento de lavado de tanques donde la empresa Acferbo ya es conocida y está ligada al sector de bombas para agua.**

Para el segundo objetivo en las entrevistas pudimos identificar los procedimientos y pasos para la contratación de vendedores y como alinearlos a los objetivos de la empresa, donde se evidencian las siguientes afirmaciones:

- ✓ Se identifican los objetivos de las empresas en el sector, los cuales son crecer, generar utilidades y sobrevivir en el tiempo, donde el motor de estos objetivos son la fuerza de ventas.
- ✓ Las estructuras de ventas en las empresas varían según su portafolio, sus objetivos de ventas, tamaño y forma de atender el mercado, pero todas están orientadas a un mercadeo relacional con los clientes donde es primordial la cobertura de mercado, presencia de la marca, la atención inmediata a necesidades y una constante interacción vendedores – clientes – empresa.
- ✓ Las empresas en el aspecto distribución manejan sus **estructuras de ventas por zonas geográficas** debido a que existen zonas de alta fluctuación y otras que no tanto, comentamos acerca de la distribución la cual es la encargada de atender el mercado de clientes finales.

- ✓ Para la contratación de vendedores es necesario conocer los objetivos en las ventas directas de cada empresa, donde en la mayoría de las compañías entrevistadas es ***mantener el posicionamiento de marca y el incremento en ventas.***
- ✓ Para las empresas del sector de bombas para agua, ***el tener vendedores productivos se basa en tener las herramientas necesarias para su desarrollo*** como la capacitación, las ayudas tecnológicas, estabilidad laboral, salarios justos y una logística efectiva.
- ✓ Al estar en la época de la información ***las herramientas tecnológicas son vitales para el trabajo de los vendedores,*** donde les ayuda agilizar el trabajo de ventas, simplifica relaciones laborales y brinda mejores especificaciones profesionales.
- ✓ La motivación en los vendedores es necesaria para mantener una actitud positiva frente a las ventas, esta motivación por lo general es monetaria en comisiones de ventas, pero existen otras motivaciones no monetarias y que buscan el desarrollo tanto personal como el profesional del vendedor.
- ✓ El entrenamiento en los vendedores deben ser constante y basados en capacitación técnica y de ventas.
- ✓ Para el proceso de reclutamiento de vendedores, las empresas del sector de bombas para agua se basan en dos tipos de fuentes, la primera en ser usada es el referido, donde es un mercado cerrado, se conocen los vendedores del sector y así es más fácil debido al conocimiento del mercado, conocimiento de productos y habilidades desarrolladas; la otra fuente es el recurrir a trabajadores internos de la compañía, debido al conocimiento técnico, conocimiento de los productos y funcionamiento de la empresa.
- ✓ En los perfiles de búsqueda de vendedores para su reclutamiento se destacan tres pilares los cuales son la ***“actitud” “conocimientos profesionales” y “la experiencia”*** mezclados dentro de un margen personal con valores familiares.
- ✓ Para la contratar un vendedor este proceso consta de tres etapas, el reclutamiento, la selección y elección.

Para concluir las empresas buscan contratar nuevos vendedores cuando las empresas presentan crecimiento tanto en ingresos como en clientes; la competencia se amplia y es necesario tener más participación o existen mercados desatendidos o mercados emergentes lo cual obliga ampliar la cobertura.



## **RECOMENDACIONES**

Según las conclusiones de la investigación podemos recomendar lo siguiente:

### **PROCESO DE CONTRATACION DE VENDEDORES.**

#### **A. RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento se maneja en la empresa Acferbo para la contratación de vendedores usando tres diferentes formas de alistamiento:

##### Fuente interna

Se recurre a esta fuente interna en primera opción, como la posibilidad de encontrar en empleados internos la vacante en el área de ventas, donde se determinan los departamentos de la compañía los cuales pueden aportar trabajadores al sector de ventas de la compañía.

Los departamentos que pueden aportar trabajadores al área de ventas son el departamento de SERVICIO TECNICO y ADMINISTRATIVO debido a que están en más contacto con los productos que maneja Acferbo, conocen las operaciones de la empresa al igual ya tienen un recorrido y un trabajo en la empresa lo cual los hace más conocidos en aspecto personal y laboral.

La empresa Acferbo utiliza como primera opción la fuente interna debido a que le facilita el proceso de capacitación, el mismo proceso de selección, ayuda a fortalecer **TECNICAMENTE** o **ADMINISTRATIVAMENTE** el área de ventas; al igual promueve el esfuerzo laboral y el desarrollo profesional de los trabajadores.

##### Fuente externa (Referido).

Se recurre a este tipo de fuente cuando la fuente interna no brinda la posibilidad del cargo y entraría como segunda opción, donde los candidatos serían referenciados por trabajadores internos de la compañía, proveedores, clientes e incluso la competencia con el fin de aprovechar su conocimiento en el producto, la experiencia en el área

de ventas, y manejo de clientes. Acferbo recibiría las hojas de vida de los referidos y preseleccionara un grupo de tres a cinco personas que acordés al perfil y a la descripción del cargo los que más aproximados estén pasarían al proceso de selección.

Fuente externa (internet)

Se recurre a esta fuente de reclutamiento cuando no se ha encontrado ni en la parte interna de Acferbo ni con los referidos llevando la búsqueda de personal a bases de datos de empleo como “el empleo.com/Colombia/” y Computrabajo.com.co”.

Al recibir un número de 30 a 50 hojas de vida se procede a filtrar las hojas de vida que sean más acordés al perfil del vendedor y a la descripción del cargo para así tener un grupo de 9 a 16 hojas de vida para iniciar el proceso de selección.

Los departamentos encargados de este proceso de reclutamiento serán el de recursos humanos, en la parte de adquisición de hojas de vida y comparar puntos con el perfil del vendedor y la descripción del cargo; la gerencia de ventas participara en la forma de filtrar esas hojas de vida donde preseleccionara a los más acordés según sus objetivos de ventas, el perfil y la descripción del cargo.

Para el proceso de selección deberá quedar un subgrupo entre 7 a 14 preseleccionados aproximadamente entre las fuentes externas, con el fin de agilizar el proceso de selección; para la fuente interna debe ser un grupo que no pase de los 5 individuos. Para este proceso de reclutamiento es necesario 10 días hábiles mínimo para así poder tener un buen grupo, este tiempo puede verse modificado según la prioridad de la gerencia de ventas.

#### **a) Descripción del cargo.**

Para la descripción del cargo podemos recomendar lo siguiente:

El proceso de ventas del vendedor se basara en contactar, visitar y asesorar a los clientes nuevos; en los clientes actuales está el proceso de visitarlos frecuentemente, realizar los pedidos, estar pendiente de

los despachos, la entrega y brindar soporte para servicios postventa como instalación y mantenimiento de las bombas para agua.

El vendedor deberá tener conocimiento de los productos en inventario de la compañía, para poder realizar los pedidos de productos existentes o la fabricación de pedidos especiales.

El vendedor deberá conocer el estado de cartera de cada cliente.

El vendedor deberá mantener una constante comunicación con el cliente con el fin de mantener un mercadeo relacional.

En las funciones del vendedor está el mantener una comunicación frecuente con la logística de la empresa para así poder gestionar los pedidos de los clientes, la facturación, el despacho de productos al igual que el estar actualizado en nuevas mercancías, descuentos y cambios de precios.

El vendedor tendrá la capacidad junto a la gerencia comercial de manejar proyectos especiales con el fin de realizar descuentos especiales, diseños personalizados entre otras solicitudes del cliente que sean diferentes al producto estándar.

## **b) Perfiles.**

Para la creación de perfiles podemos recomendar lo siguiente:

Los conocimientos del vendedor deberán ser aplicados a proceso de ventas como, búsqueda de clientes nuevos, métodos de cierre de negocios, manejo de documentación como órdenes de compra, pedidos, facturación y cartas de garantía.

El conocimiento profesional en ingeniería para poder realizar el cálculo de bombas para agua, el manejo eléctrico, hidráulico, de espacios y materiales; este conocimiento puede ser entrenado por la gerencia comercial y el departamento técnico de la empresa.

Los conocimientos psicológicos para el manejo de clientes como el enfoque en la inteligencia emocional, lectura de actitudes y estados de ánimo de los clientes al igual que el desarrollo de relaciones personales con los clientes y staff de apoyo de la compañía.

Las habilidades y competencias del vendedor deberán estar enfocadas en el cumplimiento de la cuota asignada por la gerencia comercial, desarrollo de clientes, y nivel de satisfacción en las ventas.

***Un aspecto importante en el perfil de los vendedores es la actitud hacia las ventas, y valores personales aplicados a entorno del vendedor como los clientes, compañeros de trabajo y familia.***

## **B. SELECCIÓN**

Ya teniendo el grupo de preseleccionados se procede a realizar el contacto ya sea por vía telefónica, o por correo electrónico, donde se les comunicara que han sido preseleccionados para el cargo de vendedor, se les explicara los procesos de selección que deberán llevar como:

### **a) Pruebas de personalidad y conocimientos.**

Para estas pruebas se citaran diariamente entre 3 a 4 preseleccionados para la elaboración de estas pruebas, se realizaran en las instalaciones de Acferbo, tomaran un tiempo aproximado de 2 horas en ambas pruebas, y se procederá a filtrar según los resultados para el siguiente proceso de selección, la entrevista.

Prueba de personalidad: esta prueba será ejecutada por un sicólogo y se aplicara la prueba **16PF5** donde los resultados serán analizados por el sicólogo y el gerente de ventas.

Prueba de Conocimientos: esta prueba será ejecutada por el gerente de ventas donde se les cuestionara datos para cálculos de bombas, cálculos de precio y “actitud hacia las ventas”, cabe resaltar que los cálculos de bombas y cálculos de precios pueden ser entrenados y capacitados así que las calificaciones se darán en una prioridad hacia la actitud.

### **b) Entrevistas**

Las entrevistas serán semiestructuradas donde la realizara el gerente de ventas, junto al sicólogo de la compañía o en su defecto

la persona encargada de los recursos humanos, se analizara la información indagada, actitud hacia las ventas, conocimientos de mercado, ventas, aspectos técnicos, al igual se indagara sobre la vida familiar, valores y en el transcurso de la entrevista se medirá comunicación verbal.

### **C. ELECCION**

La elección es el proceso donde los gerentes de ventas son las personas que deciden a cual vendedor van a contratar, el criterio de elección está basado en un buen equilibrio entre valores personales. Conocimientos profesionales y experiencia, pero los mismos gerentes de ventas pueden ser flexibles a la hora de la elección en este criterio, donde la parte de conocimientos puede ser entrenable y aplicable solo a los productos de la empresa, al igual que la parte de experiencia puede ser adquirida en el tiempo, acompañada y guiada por el mismo gerente de ventas u otro vendedor.

### **D. SUPERVISIÓN Y DESARROLLO.**

Para la supervisión y desarrollo podemos recomendar lo siguiente:

Los vendedores serán supervisados en el cumplimiento de su cuota de ventas, anual, y mensual, al igual que el margen de utilidad que dejen sus negocios y el estado de cartera de sus clientes.

El desarrollo de los vendedores se realiza por medio de capacitaciones constantes en producto, ventas y nuevas tendencias.

Las herramientas tecnológicas ayudan a controlar y mantener informado a la gerencia comercial, dado que el manejo de la información es diario y se pueden identificar cambios en el mercado y proceso de ventas de cada vendedor.

El desarrollo motivacional de los vendedores se basara en salarios justos, comisiones por ventas y reconocimiento social por su desempeño en el proceso de ventas.

## ANEXOS

**TABLA No 1 - Perfil del vendedor.**

Perfil				
DATOS DEL CARGO				
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	<b>Asesor comercial ventas directas</b>			
	<b>Cargo del jefe inmediato:</b> Director de ventas			
	<b>Horario de trabajo:</b> De Lunes a Viernes de 8:00 am a 6:00 pm			
	<b>Personal a cargo:</b> <input type="checkbox"/> <b>Si</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>No</b>			
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	Identificar, buscar y obtener oportunidades comerciales en las ventas por mostrador, vía telefónica y vía internet para la empresa Acferbo.			
<b>FUNCIÓNES PRINCIPALES DEL CARGO</b>	Responsable de vender los productos que la empresa maneja a clientes directos.			
	Debe ejecutar el proceso de venta que maneja la compañía como cotizar, recibir orden de compra, ejecutar el pedido, facturar y recaudar cartera.			
	Debe tener una excelente atención al cliente y prestar un servicio de asesoramiento y buscador de soluciones.			
	Mantener comunicación constante entre la gerencia de ventas y el cliente.			
	Debe ser responsable de buscar nuevos clientes para la empresa Acferbo y desarrollarlos con ayuda de la gerencia comercial.			
	Mantener o aumentar la cuota establecida por la gerencia de ventas.			
	Elaborar informes mensuales de ventas, clientes y rentabilidad de cada negocio realizado.			
	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Estudiante</b>		<b>X</b>		Desde séptimo semestre en adelante de cualquier tipo de Ingeniería, marketing o Administración de empresas.
<b>Técnico</b>		<b>X</b>		<b>Conocimientos en hidráulica,</b>

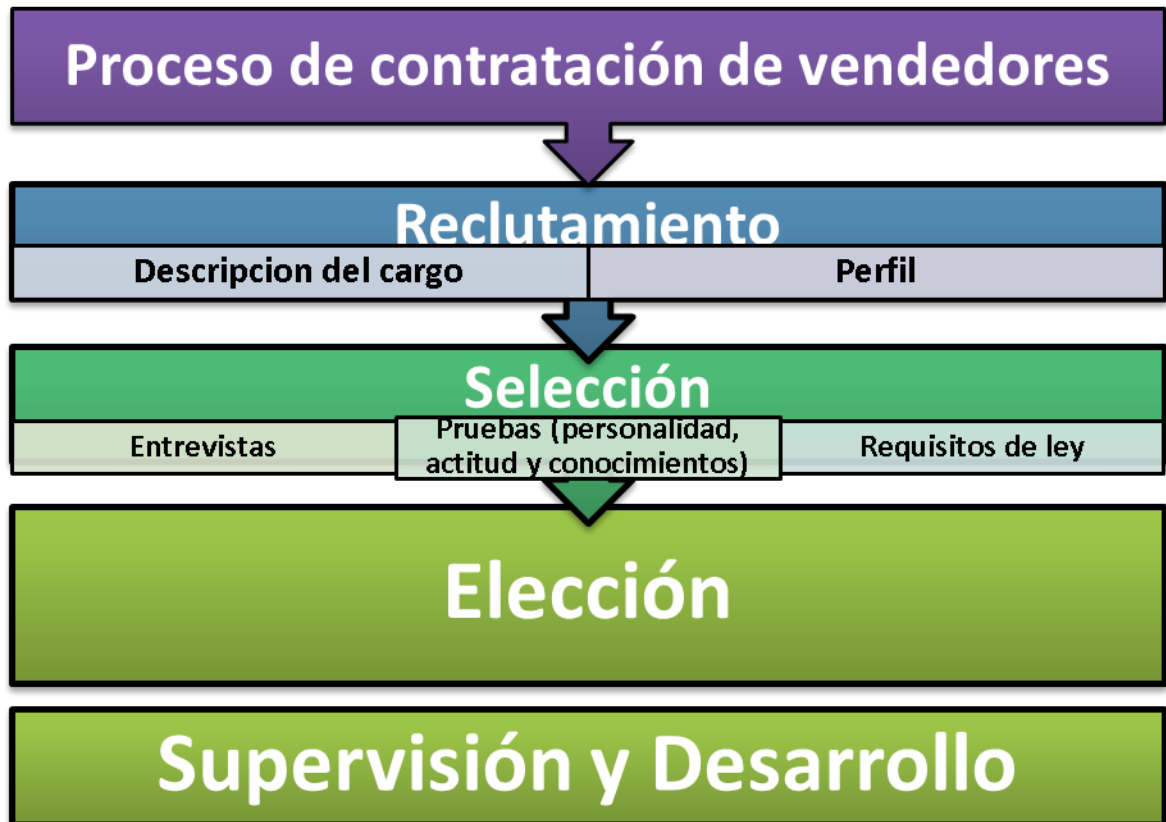
				<b>electricidad y ventas.</b>
	<b>Tecnólogo</b>	<b>X</b>		<b>Conocimientos en hidráulica, electricidad y ventas.</b>
	<b>Profesional</b>	<b>X</b>		Cualquier tipo de Ingeniería, marketing o administración de empresas.
	<b>Especialización</b>		<b>X</b>	
	<b>Maestría</b>		<b>X</b>	
<b>FORMACIÓN COMPLEMENTARIA</b>	<b>Idiomas Extranjeros</b>		<b>X</b>	
	<b>Cursos</b>		<b>X</b>	
	<b>Diplomados</b>		<b>X</b>	
<b>EXPERIENCIA</b>	Experiencia mínima de 1 año en cargos de ventas, directas, por mostrador, telefónica o por internet, preferible con experiencia en cálculo de bombas.			

**TABLA No 2 - Descripción del cargo.**

<b>Descripción del cargo.</b>
<b>DESCRIPCIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Reconoce, investiga y consigue oportunidades de negocio mediante la atención directa, por teléfono y vía internet con el cliente directo.</b></li><li>• <b>Vende las marcas, productos y servicios que la compañía Acferbo distribuya o comercialice.</b></li><li>• <b>Es el responsable de ejecutar el proceso de ventas directo generando ventas, utilidades, rentabilidad y crecimiento en el área comercial.</b></li><li>• <b>Responsable de cumplir con la cuota asignada por la gerencia de ventas y de ser exitoso en su gestión de ventas.</b></li></ul>
<b>CALIFICACIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Conocimientos en sistemas estándar Office, internet, Windows 7; manejo de herramientas tecnológicas como portátiles, y tabletas.</li><li>○ Actitud hacia las ventas y el desarrollo de negocios.</li><li>○ Crear excelentes relaciones personales con el grupo de trabajo de la compañía.</li><li>○ Habilidades sobresalientes de comunicación verbal y escrita.</li><li>○ Habilidades para negociación, refutar objeciones y cierre de ventas.</li></ul>



TABLA No 3 - Proceso contratación de vendedores.





<p>de ventas.</p>	<p>fuerza de ventas.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿En su empresa como se encuentra organizada su fuerza de ventas orientada al cliente final?</li> <li>2. ¿Cuáles son los objetivos de la fuerza de ventas directas y como estos se adaptan a la estructura organizacional?</li> <li>3. ¿Qué hace que su vendedor sea más productivo?</li> <li>4. ¿Cómo gerente de ventas que tareas realiza para coordinar e integrar las diferentes actividades de la fuerza de ventas?</li> </ol>
<p><b>D. Estructura y organización de la fuerza de ventas</b></p>	<p>En este espacio se solicita el organigrama de la fuerza de ventas de la compañía.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Favor explíqueme ¿Cómo esta estructurada su fuerza de ventas directas?</li> <li>2. ¿ Como los vendedores atienden el mercado objetivo ?</li> <li>3. ¿Cómo se relacionan los vendedores con el resto de compañeros de la compañía?</li> <li>4. En la industria donde se encuentra, que variables</li> </ol>

	<p>considera que son fundamentales a la hora de crear una estructura de la fuerza de ventas? (producto, zonas geográficas, tipos de clientes).</p> <p>5. ¿Cómo le agrega valor el vendedor al cliente?</p> <p>6. ¿Geográficamente como estructura su fuerza de ventas directas? (si aplica)</p> <p>7. ¿Posee la empresa una estructura de fuerza de ventas por productos? (si aplica)</p> <p>8. ¿Posee la empresa una estructura de fuerza de ventas por mercados o tipos de cliente? (si aplica)</p> <p>9. ¿Cómo su vendedor realiza el contacto con los clientes potenciales y/o actuales?</p> <p>10. Que herramientas tecnológicas les sugiere a sus vendedores que manejen?</p>
--	---

<p><b>E. RECLUTAMIENTO</b></p>	<p>Se culminara con el tema del reclutamiento, selección, entrenamiento y motivación de la fuerza de ventas.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Quién o quiénes son las personas encargadas de reclutar el personal de ventas y como desempeñan esa responsabilidad?</li> <li>2. ¿Cómo es el proceso de selección de vendedores en su empresa?</li> <li>3. ¿Qué políticas tiene la empresa para la selección del personal de ventas?</li> <li>4. Para los diferentes cargos, ¿Que criterios o herramientas usan para la elección del personal?</li> <li>5. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento en la empresa y quien es la persona responsable de llevar ese reclutamiento?</li> <li>6. Cuando se va a realizar un reclutamiento de algún vendedor a la empresa, ¿A cuales tipos de fuentes aplica, las internas o externas con mayor frecuencia? ¿Y por qué? ¿Y cuáles han sido los resultados? (se explicara qué tipos de fuentes son</li> </ol>
--------------------------------	---

<p><b>F. SELECCIÓN</b></p>	<p>cada una previamente para aclarar).</p> <p>7. ¿A la hora de reclutar vendedores que perfil o perfiles busca para atender sus clientes finales?</p> <p>8. ¿Qué tipos de conocimientos solicitan para la elección de vendedores? (tipo y profundidad)</p> <p>1. ¿Que habilidades consideran en el perfil de cada vendedor para seleccionarlo?</p> <p>2. ¿Basan su perfil del vendedor en el cliente final? ¿Y por qué?</p> <p>3. ¿Qué competencias consideran a la hora de seleccionar un vendedor?</p>
<p><b>G. ENTRENAMIENTO</b></p>	<p>1. ¿Cómo desarrollan las habilidades, conocimientos y competencias de sus vendedores actuales?</p> <p>2. ¿Qué persona lidera ese entrenamiento o desarrollo de los vendedores?</p> <p>3. ¿Como evalúan el desarrollo de sus vendedores y bajo que</p>

<p><b>H. MOTIVACION</b></p>	<p>parámetros son medidos?</p> <p>4. Como es trabajada la compensación de la labor de ventas directas en la compañía?</p> <p>1. Aparte de la compensación en ventas que otros aspectos motivacionales utilizan en la compañía?</p>
<p><b>I. Preguntas finales y conclusiones.</b></p>	<p>1. Para usted como gerente de ventas ¿cuándo cree que es necesario armar una fuerza de ventas o ampliarla?</p> <p>2. Según su experiencia como considera que se deba hacer un buen proceso de selección?</p> <p>3. (espacio para las preguntas que hayan surgido a lo largo de la entrevista)</p>

## RECOLECCION I INFORMACION

Se procederá a analizar la información de los tres entrevistados, en un cuadro comparativo donde frente a cada pregunta se concluirá las repuestas de cada uno de los entrevistados.

TEMA	PREGUNTAS	RESPUESTA ENTREVISTADO No 1	RESPUESTA ENTREVISTADO No 2
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>	James López Trujillo	Edgar Mogollón Sánchez
	<b>2</b>	Pedrollo de Colombia Ltda.	Barnes de Colombia S.A.
	<b>3</b>	53 Años	47 años
	<b>4</b>	Ingeniero Industrial, Universidad Autónoma	Ingeniero mecánico egresado de la Universidad de América
	<b>5</b>	En ventas 15 años, e igual en industria.	18 años en la industria al igual que en ventas.
	<b>6</b>	En ventas 15 años, e igual en industria.	18 años.
<b>ESTRATEGIA DE MERCADO</b>	<b>1</b>	Todo mundo piensa en "crecer" el objetivo es participar más de ese mercado, lo ideal es estar actualmente en ese rubro,	Nosotros en mercado actual, colombiano tenemos una participación del 42% , queremos tener una participación del 55% ,



		ese es el objetivo, lo cual es hacer más presencia y al hacerlo significa crecer.	iniciamos, unos programas de planificación estratégica, proyectando la empresa al 2015, tenemos que estar facturando 50 millones de dólares, Barnes de Colombia, y al 2020 tenemos que estar facturando 100 millones de dólares, incremento bastante fuerte.
	<b>2</b>	Si te das cuenta una forma de llegar a eso, interactuar, es buscando estrategias, dentro de eso está las visitas continuas, el estar apoyando al distribuidor constantemente, estar pendiente de sus necesidades, sus inquietudes, yo creo que la empatía ayuda ahí, y que es importante que este ahí visitando y escuchando todo lo que se refiere a la parte de producto, informar productos	Nosotros tenemos dividido el mercado, el país en atención de 415 distribuidores, y lo tenemos dividido en 4 zonas, tiene tres vendedores sénior y cuatro vendedores junior, el secreto está en que tienen que estar en permanente contacto con los distribuidores, y permanente visita a todas las zonas, ese es el compromiso que tienen los vendedores con nosotros.

		<p>nuevos, tienes que estar muy pendiente de tu zona, y ahí que mirara que ese es su negocio, primero que tu zona de ventas mire lo que se le ha dado, es el negocio de ellos y tienen que estar muy atentos a todo lo que pasa en su entorno con toda su competencia y lo que sucede, así poder uno actuar rápidamente hay que tener una relación muy directa y una visitas muy continuas y hay que estar muy atento a todo lo que suceda alrededor este mercado es muy dinámico y no te puedes dormir.</p>	
<p><b>ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE</b></p>	<p><b>1</b></p>	<p>Se organiza en zonas, son seis zonas cada zona tiene un vendedor y la centro posee dos por cuentas especiales.(como estructuran esa fuerza de ventas en el organigrama)van</p>	<p>Aquí hay cinco gerencias comerciales, esta, distribución, construcción e industria, filiales , exportaciones, y una línea que se fabrica en Alemania, en venta directa lo atacamos</p>

<p><b>VENTAS</b></p>		<p>entrelazadas con gerencia general, gerencia comercial al igual esta con la parte contable y el departamento de logistica.la estructura de ventas es la más grande y con mayor personal. Porque tiene que hacer más.</p>	<p>a través construcción e industria, y directas, y distribución a través de los distribuidores llegamos al cliente final, esa parte de construcción e industria es la que mas tenemos que crecer, en construcción e industria tenemos el 22% de mercado, donde lo tenemos muy bajo, nosotros queremos llegar este año al 33%, dentro del mercado y lo atacamos donde hemos incrementado nuestra fuerza de ventas, en esta gerencia, antes éramos dos vendedores atacando construcción, y un vendedor atacando industria, ahora hay cuatro vendedores en construcción, dos vendedores en industria, y tres vendedores en plantas eléctricas, aparte nosotros estábamos muy centrados</p>
----------------------	--	--	--

			<p>en Bogotá, hoy ya vamos a empezar a tener más focos en otras ciudades, y ya hay vendedor con planta en Bucaramanga, atacando construcción e industria, esa venta directa en Bogotá está muy organizada pero fuera de Bogotá, no es tan fácil como uno cree. Y tenemos nuestros distribuidores y no queremos atacar a nuestros distribuidores, y en Bogotá nos piden nuestros equipos instalados pero fuera de Bogotá, sale muy costoso instalarlos, a eso realmente a la fuerza de ventas directas fuera de Bogotá, tiene un problema, puede que nosotros entreguemos un equipo, y el constructor haga la instalación, o pidan un servicio a barranquilla donde nosotros no podemos pagar a un técnico el viaje</p>
--	--	--	--

			<p>en avión, y el hotel y ahí perdemos plata, entonces estamos tratando de hacer una estructura, de la mano del distribuidor, y apoyando al distribuidor, y donde en un negocio que no se encuentre el distribuidor lo atacamos directamente, llevando al distribuidor en la instalación, para no afectar nuestra fuerza de distribución que generalmente es la más importante donde distribución factura el 65% del total de su facturación, es decir que dependemos mucho de distribución todavía.</p>
	<b>2</b>	<p>El objetivo es buscar el crecimiento pero tienes que mirar ese crecimiento, tienes que mirar la empresa en qué estado se encuentra, si se encuentra en un estado ya</p>	<p>El objetivo es ampliar el mercado, y tener más posicionamiento de marca, el objetivo este año es llegar a toda la industria, y a toda la construcción entre</p>

		<p>maduro, cuando una empresa arranca, pedrollo es una empresa joven llevamos apenas 11 años de estar en el mercado, así que cuando uno arranca comienza con unos crecimientos muy altos hasta que llega un punto el cual se llama la madurez de la empresa, entonces de ahí en adelante los crecimientos no van a ser tan agresivos o tan altos pedrollo cuando arranco comenzó con un crecimiento del 70%, 50%, 40%, 30%, 20%, 15%, 10% y manteniéndose ahí en 10% y como hacemos ? con nuevos productos, hay que mirar las estrategias, a veces el precio ayuda y a veces no, tienes que buscar algunas promociones especiales, para buscar un crecimiento vale todo, publicidad, grupo de ventas motivado, tener</p>	<p>comillas, para eso se incrementó la fuerza de ventas.</p>
--	--	--	--

		<p>productos nuevos, capacitar, hay que meterle todo lo que se te ocurra eso va sumando. Pero como te digo la cosa no esta tan fácil a veces uno piensa y se coloca un crecimiento X y a veces como el clima te mata, y eso te para, y los pronósticos al piso, se te va, estos tipos de productos están mas orientados al verano, al calor, hay necesidad de sacar agua, pero en cambio cuando tienes agua por montones, todo te lleva a una línea que es drenaje, para sacarlas, cuando ya es bastante agua ya ni estos productos, que no hay para donde sacarla, como paso en Cali. (Invierno 2011). Hay una cantidad de factores y tu le apuntas pero para hacerle hay vinculas a todo el mundo, vinculas la publicidad, internet,</p>	
--	--	--	--

		<p>productos nuevos, realizar charlas, capacitar gente, entonces ir a descuentos especiales, hacer mas promociones, participar en ferias, tienes que apuntarle a todo, a todo lo que te permita.</p>	
	<b>3</b>	<p>Que estén motivados, eso es clave, dándoles herramientas, actualizándolos en tecnología, tener ipad, la tabletas, internet, el blackberry, capacitándolos.</p>	<p>Nosotros hemos realizado una campaña en la parte de zona, donde nuestros vendedores primero tengan todos los recursos disponibles como disponibilidad de producto, las herramientas, informáticas, tengan una capacitación y un conocimiento de los productos ampliando el portafolio, adicionalmente lo que más le importa a un vendedor es que estamos ya garantizando salarios más acordes a la labor, antes teníamos un sistema para</p>



			pagar las comisiones, que a construcción no le favorecía mucho, ahora estos salarios le garantizan que sean justos y que el vendedor tenga un confort, una buena calidad de vida.
	<b>4</b>	Lo que hago es dar mucho apoyo, salir con ellos, ir a mirar el mercado como esta, ir de la mano con ellos, mostrarle precios, descuentos, autorizarles descuentos especiales, haciendo reuniones, como van su línea, como se va desarrollando su nivel de ventas, cada trimestre, estar con cada uno y decirle este es su valle, que hacemos en conjunto para que esto crezca, o que sucedió acá, cuando van bien buscamos los incentivos.	Nosotros en la parte de ventas hemos organizado mucho, existe una logística que nos permite que todos los pedidos fluyan y que el vendedor este es ocupado es en vender, y la organización que tenemos acá es la que se encarga de toda la logística, de la facturación, el despacho y la disponibilidad, entonces realmente como gerentes de ventas es facilitarles a los vendedores, es facilitarles que tenemos el producto, esta disponible, persona para la asesoría, el técnico para el servicio, entonces es

			coordinar para que ellos hagan su labor lo mejor posible para vender.
<b>ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS</b>	<b>1</b>	(ventas directas que participación tienen en la empresa pedrollo) Estamos más dedicados a la distribución, no realizamos ventas directas, ustedes los distribuidores son los clientes finales, tenemos la logística para tener departamento de ventas directas, proyectado a 3 o 5 años.	
	<b>2</b>	En este momento de acuerdo al portafolio es necesario saber lo que tienes, que es lo que vas a meter al mercado y definirlo, lo mas recomendado es hacer la organización por zonas, pues tú tienes al país y lo eliges por zonas, es de las mas	Nosotros en ventas directas lo hacemos atacando directamente a la constructora, anteriormente nosotros íbamos a las obras a hablar con el residente, ahora hacemos más lobby con el gerente general de la constructora para poder

		<p>practicadas, más sencilla, y allí es donde encuentras al cliente agrícola, el ferretero, el cliente de construcción, el cliente de industria, encuentras ciudades importantes que manejan cada tipo de cliente que tú tienes. Entonces es más fácil manejarlo por zonas.</p>	<p>negociar paquetes grandes es decir los proyectos que ellos tienen en el año, hoy el vendedor está más enfocado en hacer más relaciones para lograr los objetivos en cuanto a ventas directas, en distribución es con la atención permanente con el cliente, lo que realiza el vendedor es estar en constante contacto con los clientes para saber sus necesidades.</p>
	<b>3</b>	<p>Eso es elemental, en el trabajo es clave, tener un buen ambiente de trabajo eso ayuda mucho aquí, hace que el proceso de la empresa camine y hace que todo el mundo halle para el mismo lado, donde cada vendedor es feliz en su zona, cada quien está muy a gusto, y si alguien tiene una zona no muy estable porque la zona</p>	<p>Ya no tienen una relación tan cercana, hoy lo que necesitamos es que el vendedor esté en la calle y nosotros nos encargamos, de toda la logística, anteriormente el vendedor tenía que perseguir a producción, a cartera, tesorería, mirando contabilidad, los contratos, hoy no tienen que hacer eso</p>

		<p>no te lo permite, hay que buscarle apoyo, económicamente, donde los salarios son muy parejos, conflictos internos existen pero en lo normal, es importante que el grupo de ventas este compenetrado unido, y se ayudan, esa integración ayuda, donde ellos se comunican en la blackberry y constantemente se mantienen informados, desde chistes hasta nuevos productos o competidores comentan. Y con las reuniones trimestrales. Y que sean escuchados y tenidos en cuenta.</p>	<p>si no vender, y facturar.</p>
	<p><b>4</b></p>	<p>Por zonas, (pregunta6)</p>	<p>Tenemos dos formas, por zonas geográficas en distribución, y en directas a industria y construcción, nosotros ya establecimos un listado de las constructoras, que hay en Colombia con</p>

			<p>base en estudios de mercados que hemos realizado en las diferentes zonas del país y se repartieron esas constructoras por tipo cliente, hay ocho vendedores que tienen un numero de constructoras y que tiene que atenderla, y en distribución por zonas geograficas.se trato de hacer la repartición lo más equitativamente donde todos tienen constructoras que construyen mucho, es decir constructoras a nivel nacional y constructoras a nivel local, porque si no se hace equitativa desmotivamos a los que quedan con constructoras pequeñas, y eso había pasado toda la vida acá, antes se dedicaban a atender solo las</p>
--	--	--	--

			<p>constructoras grandes y dejaban pasar a las pequeñas y esas eran oportunidad de negocio, entonces lo que tratamos es que todos tengan clientes buenos, y clientes que construyen poco para que sea equitativo. Hacemos seguimiento a los vendedores sénior y alcanzaban cotizaciones por mil millones de pesos pero realmente salían cien, no le estábamos haciendo seguimiento a eso, ya hora la cosa es diferente donde los vendedores tienen que cumplir la cuota con clientes grandes y clientes pequeños.</p>
	<b>5</b>	<p>Yo digo que el valor agregado va en varias cosas, el asesor con su presencia, su ayuda, disponibilidad para dar una respuesta rápida, y darle una asesoría completa, y en el</p>	<p>Esto es fundamental es un negocio que está muy competitivo en el mercado lo que realmente hace la diferencia es el vendedor y la compañía, el vendedor en</p>

		<p>producto por la calidad de la materia prima que usa, las bondades del producto, y por todos los anexos que implica tener un producto terminado; se vinculan muchas variables, considero que esas dos responden a lo que me estas preguntando. Valores agregados tienen que darlos toda la empresa, cada departamento, cada sección debe dar valor agregado. (Se pregunta sobre porque elegirían Pedrollo a otras marcas) sobre todo por la calidad del producto, , eso pesa, y lo otra parte la persona que te atienda, la afinidad del asesor con el cliente distribución.</p>	<p>la asesoría, en la atención personalizada que le realice a su cliente, y sobretodo que en este sector que requiere especificaciones técnicas, donde le explique cómo utilizar sus equipos, tuve una experiencia con una vendedora que tenemos en Bucaramanga donde una constructora esta instalando un equipo contraincendios y la vendedora le pregunto ¿Dónde lo va instalar? ¿Cómo es la succión? Tiene que ser positiva entonces la asesora le dijo tiene que hacer esto, y esto y el señor hizo las recomendaciones la asesora comercial nuestra y vemos que el vendedor si puede marcar la diferencia en un negocio por una buena asesoría. En distribución es fundamental el conocimiento en la parte</p>
--	--	--	---

			técnica, porque hay distribuidores con buen conocimiento en la parte técnica pero hay otros que no, solo manejan su mostrador y asesorar al cliente final, ahí es donde entramos nosotros a jugar, ahora el respaldo que le da Barnes al producto, no somos tan quisquillosos cuando inconvenientes, damos ante la duda la garantía o amparamos a nuestro cliente.
	<b>6</b>	Por zonas, norte (costera), nororiente (santanderes), centro(Bogotá y alrededores), centro sur (Villavicencio, Ibagué espinal), sur occidente (Cali) y oriente (Medellín Antioquia), seis zonas.	Por zonas hay una zona occidente, una zona oriente, una zona norte y una zona centro.



	<b>7</b>	no	
	<b>8</b>	Si hay clientes tipo A, clientes tipo B, se trata de estratificar de acuerdo a ciertos requerimientos, para poder darles a unos clientes especiales, tenemos un asesor de clientes especiales se brinda para clientes que manejan volúmenes especiales, los cuales son 15 clientes, como lo es Homecenter.	A nivel de Barnes no tenemos una estratificación de clientes es decir si son distribuidores manejan las mismas políticas tanto el que maneja treinta millones como el que maneja cinco, debido a la proyección donde creemos que el que maneja cinco millones puede llegar a los treinta, entonces no podemos hacer diferencias debido a que no tendríamos el mismo número de distribuidores donde son 415, y 50 distribuidores nos hacen el 50% de nuestros ingresos de distribución así que 365 distribuidores nos hacen el otro 50% así que no manejan los treinta pero van llenando el buchesito y nos

			van completando la cuota.
	<b>9</b>	<p>En el caminar, por ejemplo acá en Bogotá , llamándolos telefónicamente, se usan las páginas amarillas, una es caminando y la otra es por medio de sus referidos, hay es que pescar, cuando uno va caminando, pero es un círculo el cual es muy cerrado donde nosotros nos movemos, donde todo mundo sabe quién vende bombas, que hay alguien que tenga un cliente que no lo haya penetrado la competencia es muy difícil, pueden existir pero son contados. Si existe la forma de uno entrar a una ciudad pequeña o a un pueblo o ciudad grande toca caminar, empezar a mirar, utilizar el directorio, un referido, entonces empiezas</p>	<p>Nosotros en distribución ya son clientes con los que llevamos varios años, con ellos, pero a ellos les salen cada vez nuevos clientes y tienen que estar en diferentes zonas, siempre tienen que estar atentos a los nuevos negocios que salen y ahí es mas fácil, porque existe el técnico o el mecánico que salen a colocar almacén y nosotros vamos a estar ahí. En directas pues no es tan sencillo donde el vendedor tendrá que hacer visita en frío donde reporta un número diario de visitas y con clientes antiguos y número de clientes nuevos donde tienen que reportar tres visitas diarias a clientes</p>

		<p>a buscar el camino para encontrar clientes, y de echo cuando llego a una ciudad nueva utilizo el directorio, y comienzo a armar mi base de datos y a realizar la gestión, y luego empiezo a caminar a ver que mas sale, para clientes nuevos. A los clientes actuales se mantiene con llamadas telefónicas, internet.</p>	<p>nuevos en su bitácora diaria y hay otra base de datos nuestra de clientes nuevos que llaman a Barnes acá se maneja un vendedor de planta que se encarga de manejar efectuar las visitas de clientes nuevos que se den ese día.</p>
	<p><b>10</b></p>	<p>Hoy en día tienen que manejar mucho el internet, los correos electrónicos eso ayuda debido a que por ahí se mueve la mayoría de información y es mas fácil, como los nuevos teléfonos como Blackberry, el pin eso ayuda a que sea mas ágil el mercado.</p>	<p>Nosotros hoy estamos metiéndonos mas con estas herramientas, cada vendedor tiene su computador portátil, los queremos llevar a manejar todo desde el celular con acceso a internet para que ellos puedan acceder a toda la información de la fabrica sin necesidad de cargar un computador tan aparatoso, generalmente lo que hace el vendedor de distribución es</p>

			consultar el inventario y poner los pedidos así que estamos evaluando el celular o colocarles tableta a ver con que nos vamos.
<b>RECLUTAMIENTO</b>	<b>1</b>	Evidentemente el gerente comercial, el gerente general, y hay un outsourcing que nos busca las hojas de vida, selecciona nos candidatos y nos llama .	El primer paso lo hace recursos humanos donde establece las necesidades del área que está necesitando el área comercial, nosotros les pasamos esas necesidades donde le explicamos que necesitamos una persona que tenga la siguiente formación, formación universitaria, experiencia en el medio, experiencia en ventas, y recursos humanos se encarga de retroalimentarnos con unas hojas de vida la decisión está centrada en la gerencia de ventas más que en la gerencia general, pero hoy somos mas elásticos en ese

			<p>proceso estamos profesionalizando los cargos también nos damos cuenta de personas valiosa que no tienen una formación profesional pero tienen una buena experiencia en el medio y una muy buena actitud para el manejo del negocio, entonces casi que nos vamos mas por la actitud que maneje la persona frente a la vida, a los negocios y su compromiso personal que la formación universitaria.</p>
	<b>2</b>	<p>Primero se pasa el requerimiento a la empresa de outsourcing, donde necesitamos un ingeniero para ventas, que conozca la parte hidráulica, que tenga experiencia en la parte hidráulica, en el manejo de bombas, de uno o dos años, se pasan las necesidades y</p>	<p>Entra recursos humanos se le hacen las pruebas psicotécnicas, y con base en eso le pasan un reporte a la gerencia comercial y el empieza a hacer la selección a través de las entrevistas.</p>

		<p>ellos buscan un prospectos, X que cumplan con los perfiles, se lo envían y uno evalúa, por talento o desenvolvimiento, hay unos exámenes o unas pruebas que las hace la empresa de outsourcing pues ellos arrancan de ahí para que te den alguna idea, esa es una forma, la otra forma es el diferido, y aves esto te evita hacer todo el proceso anterior, y en este mercado tú buscas alguien que busca trabajo y uno en este círculo ya sabe quién es quién, y tu miras es la capacidad, el perfil, la honestidad, el conocimiento.</p>	
	<p><b>3</b></p>	<p>Eso es claro que les guste su trabajo, que te guste este cuento y así es más fácil que progreses, conocimientos, en final que te guste vender,</p>	<p>Realmente la política que nosotros tenemos es que se profesionalicen los cargos pero realmente no es una camisa de fuerza. Necesitamos gente que</p>

		que te guste el producto.	quiera trabajar con muy buena disposición que tenga experiencia en el medio aunque no es tan indispensable debido a que nos ha ido mal con gente muy experimentada, es más que tengan ganas, muy buena actitud y que quieran ganar plata.
	<b>4</b>	Para los diferentes cargos no hay restricciones, lo único que pueda realizar el cargo, que pueda viajar, cualquier género, que se pueda trabajar.	Todo se maneja con el mismo conducto, se pasa a recursos humanos una necesidad y ellos buscan en periódico, a través de un head counter de temporales y base de datos.
	<b>5</b>	Ya habíamos hablado el gerente comercial , va y busca y selecciona.	El primer paso que nosotros hacemos es buscar gente dentro de Barnes, a mirar si hay gente que se pueda promocionar dentro de la empresa, sobre todo en ventas, nosotros tenemos un semillero, que son los

			<p>asistentes comerciales, esa personas nosotros esperamos que den el paso a ventas, hacia la parte de vendedores, hoy en día esta mas difícil no hay gente, anteriormente se sacaba mucha gente de planta, y la vamos promocionando, la vamos pasando a repuestos, asistencia comercial, o servicios y ahí se van formando, por eso estamos en mira de profesionalizar los cargos.</p>
	<b>6</b>	<p>Esta el outsourcing, referido, aviso en el periódico, donde el referido es prioridad, y tu estando en el medio ya sabes quién es cada quien. Donde los resultados han sido a gusto.</p>	<p>Ídem.</p>



	7	<p>Que sea proactivo, que vaya adelante, que estén organizados, que tenga proyecciones muy precisas de sus clientes, que se proyecte y las lleve, hay unas cifras que tenemos, que las cumpla. Es preferible que se lleve solo autonomía, cuando comienza tu lo llevas lo presentas, en sus clientes, donde tú lo tienes que acompañar, dentro de nuestro trabajo llevamos un buen conocimiento del portafolio, un buen conocimiento de la zona, hacer todo en compañía.</p>	<p>Necesitamos, con una política, se basa en que tengan una buena actitud y que quieran ganar plata, eso es en lo que yo me fijo, la experiencia y la formación, se la podemos dar acá, la experiencia es importante, pero estamos obviándola un poco, debido a que nos ha ido mal con la gente que tiene experiencia, preferimos un tipo que no sepa nada y que acá le damos la formación, pero que si tenga una formación en ventas no necesariamente en producto, pero si en ventas, ojala que haya manejado un portafolio de clientes, es un primer requisito después miramos los demás.</p>
--	---	--	--

	<b>8</b>	En nuestro caso que haya conocimiento, cálculos de bombas, experiencia importa, de alta profundidad, los sistemas que los maneje a nivel medio de profundidad, el idioma no es tan necesario acá en Colombia no se requiere, conocimiento de zona con profundidad alta, y conocimiento en ventas, recursividad con profundidad alta.	No es indispensable que tengan conocimiento técnico, preferimos que sean ingenieros, en la medida de lo posible, de lo contrario si no poseen conocimiento de ingeniería acá le damos ese conocimiento con nuestro producto, formación para bombas, y si la persona tiene buena receptividad lo hacemos en un mes, pero inicialmente el primer requisito es q sea ingeniero.
<b>SELECCION</b>	<b>1</b>	Que haya empatía, que sea amable, mas persona que vendedor, valores de familia, porque lo demás se puede adquirir se puede entrenar, si no lo tienes es muy difícil.	Hay una habilidad especial en el área de ventas
	<b>2</b>	No, el vendedor tiene que adaptarse a su zona, a sus clientes, conocer los clientes para saber cómo abordarlos.	Atendemos la recomendaciones que ellos nos dan idealmente cuando buscamos un vendedor, empezamos a mirar que

			<p>existe en medio que nos pueda servir, muchos clientes nos dicen este vendedor de tal lado es bueno , atiende bien, o yo tengo una persona que le sirve, pero no es tan prioritario los requerimientos de un cliente o distribuidor para elegir un vendedor, cuando entra la persona nueva pues toma las impresiones de cada cliente, a mi me parece que es una lotería, si seleccionamos a alguien y con la mayor expectativa y el tipo no los cumple, entonces hasta que la persona no esté trabajando no sabemos.</p>
	<p><b>3</b></p>	<p>Que sea recursivo, líder, que no estemos empujándolo, que busque los negocios.</p>	

<b>ENTRENAMIENTO</b>	<b>1</b>	Toca capacitarlos, charlas, en el taller de servicios, acompañamiento, al asesor, esto es lo básico, adicionalmente los aspectos legales de la empresa, manejar la parte comercial, el manejo de contabilidad, la cartera, como se factura, formas de pago..	Capacitación, hoy tenemos unos programas de capacitación mensuales, y hay reuniones semanales de ventas donde se exponen los problemas que hemos vistos, y problemas tipo técnicos, de logística y administrativo y en esas reuniones mensuales también se tienen programadas unas capacitaciones, como el lanzamiento de nuevos productos, mucha capacitación en la parte técnica, la parte de la competencia y sus especificaciones.
	<b>2</b>	El gerente comercial, servicio técnico,	Nosotros tenemos un jefe de capacitación, y los jefes de cada área o unidad de negocio donde cada uno programa su capacitación y para su personal, y dos veces al mes tenemos

			capacitaciones a nuestros clientes y una vez en el mes tenemos capacitación para nuestro personal.
	<b>3</b>	Las ventas se miden por los números, por cuotas, aunque es una medida también lo hacemos por actitud, frente a los negocios, hacia los clientes, desempeño en el tiempo, sugerencias y aportes que genera, cartera, disponibilidad.	Nosotros evaluamos el desarrollo de los vendedores con la cuota, nosotros tenemos una cuota de ventas y una cuota de cartera, con base en esos dos parámetros se evalúa el trabajo de un vendedor, es decir que esté cumpliendo la cuota, e igualmente el reporte de vistas, en distribución es mas sencillo pero en directas, hay que hacer más trabajo de ventas, donde se necesita informe de ventas, informe de visitas, cotizaciones realizadas, negocios efectuados, sacan sus razones un parámetro manejado en directas es que uno debe vender el 10% de

			lo cotizado, me parece muy poquito en este negocio, si alguien llama a solicitar un equipo es porque realmente lo necesita, estamos tratando a que ese porcentaje sea mayor por ahí un 30%.
	<b>4</b>	Lo que se busca motivar a los asesores con incentivos, tenemos un plan de bonos, a todos, comisiones de venta, donde se maneja por monto, margen, recaudo.	Nosotros, hoy tenemos unos programas de nivelación salarial, donde se les paga de acuerdo al básico y comisiones, y existe una parte de bonificaciones por cumplimiento de metas, entonces tenemos unas bonificaciones mensuales, trimestrales y anuales, todo encaminado a premiar el cumplimiento del 100%, acá para ganar la comisión está a un cumplimiento de la cuota es decir para ganar comisión usted debe cumplir con un 70% de la cuota, si no, no hay comisión, igual

			<p>para ganar la comisión debe estar por encima del 100% de la cuota, ahora tenemos también una capacitación de la gente donde no queremos un crecimiento laboral sino un crecimiento personal, estamos capacitando la gente en sistemas, relaciones humanas, técnicas de ventas, parte técnica hay una serie de compensaciones que son en plata, y otras que son intangible como la capacitación,</p>
<b>MOTIVACIÓN</b>	<b>1</b>	<p>Dándole buena dotación, invitaciones de integración, despedidas de año, placa al mejor vendedor del mes.</p>	<p>Las que le acabo de mencionar y parte de herramientas tecnológicas y que las pueda manejar, porque de nada me sirve que tenga un computador lo prenda y no se para que hacer, y en la parte personal que es donde nos preocupamos, por ejemplo</p>

			<p>una campaña de vacunación, para toda la familia, una campaña para que usted vincule a su familia a cursos de sistemas, nos preocupamos mas por la parte humana y pues la parte laboral se verá reflejada en el salario.</p>
<p><b>PREGUNTAS FINALES Y CONCLUSIONES</b></p>	<p><b>1</b></p>	<p>Es fundamental cuando tengas un crecimiento, y para llegar a eso con la misma gente vas a tener que atacar mas mercado, defines a que mercado vas atacar y buscar una persona para eso, tienes que mirar cómo vas a crecer, de acuerdo al portafolio que estas ofreciendo, ampliando el portafolio puedes atacar otros mercados tipo A o tipo B, y así ocupas tu fuerza de ventas, dentro de esa torta tienes que definir, no solo es armar un proceso de crecimiento si aguantarlo,</p>	<p>Nosotros a raíz del incremento en el mercado de competencia hemos decidido de que debíamos ampliar la fuerza de ventas para aumentar nuestra presencia frente a nuestros clientes, presencia más constante, en la parte de distribución, en la parte de directas ampliamos la fuerza para ampliar nuestra cobertura, debido a que hay grandes constructoras en Colombia pero también hay constructor pequeño, teníamos un mercado</p>



		<p>defines tiempo y según como estamos no esperes un resultado rápido inmediato, todo es un proceso, y busca tu punto de equilibrio, buscas que mercado esta desatendido, o trabajar con un nuevo producto. Y tú miras las variables del mercado.</p>	<p>desatendido, y teníamos un mercado que nos demandaba mayor atención y mayor trabajo, entonces estamos más en el mercado con la presencia de cada vendedor en su zona, mas constante , pero es el mercado el que nos está solicitando más presencia.</p>
	<p><b>2</b></p>	<p>Ya aplicado al referido, que lo conozcas.</p>	<p>A mí me parece importante en el proceso de selección las pruebas psicotécnicas, nos da una luz de la personalidad del individuo y de las cosas que maneja, esto es un trabajo que es bajo presión y uno como vendedor sale todos los días a ganarse un peso, donde tiene que vencer al vendedor interno y el vendedor externo, y a mí me parece que el primer paso es el informe que me da recursos humanos, con base</p>

			en eso, entramos a determinar la experiencia que tenga la persona en ventas, y después tomamos una sensación más personal quien la toma el jefe inmediato es un "feeling".
--	--	--	--

### ANALISIS DE INFORMACION

TEMA	P	RESULTADO	INTERPRETACION	ANALISIS
<b>Introducción</b>		Los entrevistados son ingenieros, la edad promedio son 50 años, una experiencia promedio de 16 años,	Podemos ver que los nuevos gerentes de ventas en el sector de bombas para agua deben tener una edad ya adulta y una experiencia en el mercado casi de 20 años, donde es vital el desempeño de carreras de ingeniería.	Las entrevistas nos brindan que para ser gerentes de ventas hay que tener una vasta experiencia y carreras afines al mercado como ingenierías.
<b>Estrategia de mercado</b>	<b>1</b>	Los objetivos de las empresas es crecer tanto en participación de mercado como en cifras de ventas.	Vemos en los objetivos de las empresas el deseo de crecer, vender más y participar con un mayor porcentaje en el mercado, al igual que el crecimiento de su fuerza de ventas y sus utilidades.	Los objetivos son iguales en la mayoría de las empresas como crecer, ser rentables y sobrevivir a lo largo del tiempo.
	<b>2</b>	Las fuerzas de ventas interactúan	Entendemos la interacción de la fuerza	Las fuerzas de ventas interactúan en forma de un

		con la estrategia de atención al mercado se basa en permanente contacto con el cliente conocer sus necesidades, su negocio, estar con vistas continuas y una relación muy directa.	de ventas con la estrategia como una comunicación directa con el cliente, unas relaciones muy cohesionadas en busca de los intereses de ambos, y conocimiento de las variaciones del mercado.	mercadeo relacional con los clientes.
<b>Estructura de la fuerza de ventas.</b>	<b>1</b>	Una empresa está dedicada directamente a la distribución y estructurada en zonas geográficas con interrelación a la gerencia general y comercial, las zonas más usadas son norte, centro, sur y occidente a nivel de Colombia, mientras otras empresas se estructuran en	Los diferentes gerentes nos explican sus estructuras donde la principal que es distribución y la de mayor ingreso está estructurada en zonas geográficas a lo largo del país, aunque hay empresas que a un nivel superior de distribución estructuran su fuerza de ventas en mercados específicos de ingresos altos como el sector de	Las empresas manejan sus estructuras de ventas por mercado y zonas geográficas con el fin de obtener mejores ingresos en sectores específicos, la tarea de directas a clientes la hace distribución.

		diferentes mercados, como construcción, industria distribución y directas, donde la división de distribución está estructurada igual en zonas geográficas.	construcción y la industria.	
	<b>2</b>	Los objetivos de la fuerza de ventas directas se adaptan a la organización en el pro del crecimiento y de generar ingresos, hay que tener encuentra el ciclo de la empresa si esta en madurez o joven de ahí vendrán las cifras indicadas para identificar el crecimiento, al igual que debemos tener una mejor presencia	Los entrevistados nos brindan la forma en adaptar los objetivos de ventas a la organización en crecer e incrementar la presencia de la marca y de producto y aplicar esas cifras al ciclo de vida de la compañía.	Los objetivos de ventas directas se adaptan al posicionamiento de marca e incremento en ventas.

		en el mercado con mayor posicionamiento de marca.		
<b>3</b>	Los vendedores son más productivos cuando tienen todos los recursos disponibles para su función de ventas como la capacitación, herramientas tecnológicas, producto disponible, logística efectiva y un empleo estable con ingresos justos.	Los entrevistados concuerdan en hacer más productivos sus vendedores consta en capacitarlos, brindándoles herramientas (tecnológicas, logística) y una estadía estable en la empresa.	Las empresas buscan tener vendedores productivos brindándoles capacitación, herramientas tecnológicas y estabilidad laboral con salarios justos.	
<b>4</b>	Las tareas de los gerentes para coordinar e integrar las actividades de ventas esta en brindarles apoyo, acompañamiento	Los gerentes de ventas concuerdan en brindarles apoyo comercial a los vendedores en un acompañamiento continuo, al igual que	Los gerentes de ventas de la empresas sus principales tareas son acompañar a los vendedores en el aspecto comercial y desde la organización tener una logística comercial	

		<p>indicándoles los cambios en el mercado como manejar el portafolio, adicional la tarea es facilitarles el ejercicio de ventas con disponibilidad de producto, inmediatez de entregas, facturación y una logística efectiva.</p>	<p>utilizar los recursos de la compañía para agilizar las tareas de ventas como disponibilidad producto, facturación y entregas.</p>	<p>efectiva.</p>
<p><b>Organización de la fuerza de ventas</b></p>	<p><b>1</b></p>	<p>Algunas empresas se dedican a la distribución completa, mientras otras empresas se dedican atender en segmentos o por tipo de mercado donde se identifican distribución, construcción e</p>	<p>Los entrevistados nos comentan la forma de atacar el mercado de de forma directa mientras para unas empresas sus directas abarca distribución para otros están en segmentos donde estos son las directas.</p>	<p>La estructura de las ventas directas en las empresas varían según el tipo de clientes donde pueden ser distribuidores o uno o varios segmentos en particular, ahora hay que entender que las ventas directas las definimos como el proceso donde la empresa le vende productos o servicios al</p>

		industria.		cliente final o el que dispone del producto.
	<b>2</b>	Los vendedores atienden el mercado según su estructura de ventas ya sea por zonas, por tipo de cliente o segmento, se debe mantener un contacto permanente y con una relación continua, además de indagar sobre sus necesidades en el transcurso del tiempo.	Los entrevistados nos comentan que la forma de atender el mercado es estar en constante comunicación con sus clientes, según la estructura que posean adicionalmente mantener una relación recíproca y de beneficio mutuo.	La forma de atender el mercado en la industria es basada en un mercado relacional constante en el transcurrir del tiempo.
	<b>3</b>	La relación de los vendedores con las demás personas es de compartir información, por parte de los gerentes buscan es mantener un buen	Los entrevistados nos brindan que se deben relacionar en un buen ambiente, con ayuda de la tecnología hacer una tarea de ventas más efectiva y evitar así menos conflictos en	Las empresas con la ayuda de la tecnología simplifican las relaciones entre los vendedores y demás actores de la compañía, además la hace menos personal y más veloz lo cual evita apreciaciones



		ambiente, generar sinergia, generar ventas, y las herramientas tecnológicas evitan tanto contacto personal y simplifica las relaciones además de agilizar el proceso de ventas lo cual hace que los vendedores se dedique más a su tarea y no a interactuar en otros procesos de la compañía.	otros procesos.	subjetivas, todas las empresas buscan un ambiente agradable de trabajo para así poder cumplir su objetivo de vender.
	4	Las variables fundamentales para estructurar su fuerza de ventas son la de repartir sus vendedores en los diferentes segmentos, o en la organización de	Los entrevistados concuerdan en que las variables más importantes para estructurar su fuerza de ventas es como deseen atenderlo ya sea por zonas, segmentos, tipos	Las empresas definen sus variables de estructuración de la fuerza de ventas en tipos de segmentación ya sea por zonas, por tipo de mercado o segmento o tipo de clientes.

		zonas como asignar a cada vendedor cada zona, clientes o segmentos.	de cliente.	
	<b>5</b>	La forma en que los vendedores le agregan valor al cliente es en una asesoría completa, un acompañamiento continuo, respuestas inmediatas y exactas, un excelente producto al igual que el respaldo que brinde la compañía completa y la efectividad que tenga en sus procesos.	Los vendedores acuerdan en tener una asesoría impecable, que solucione inconvenientes, el respaldo que la compañía brinde a esas soluciones, la calidad en el producto y lo ágil que pueda ser en sus procesos.	La empresas entregan valor al cliente en la asesoría que sus vendedores brindan, la calidad de su producto, la capacidad de la empresa en ser efectiva en sus procesos al igual que el respaldo que brindan en productos.
	<b>6</b>	Se organizan por zonas a nivel del país se guían por puntos cardinales, y	Los entrevistados concuerdan en que geográficamente la organización es por	Geográfica mente las empresas se estructuran por zonas y usan los puntos cardinales y la

		a veces se mezclan, como zona norte, oriente, centro, sur y occidente y otras empresas las mezclan como noroccidente, suroccidente, centro sur y nororiente según la segmentación de su clientes, y la agrupación de las ciudades.	zonas, y en sentidos de puntos cardinales.	mezcla de ellos.
	7	Según los tipos de productos que manejan las empresas, es muy compleja la organización de la fuerza de ventas por los productos, debido a que todos los productos manejan el agua y son de	Los entrevistados no estructuran su fuerza de ventas por productos debido amplio y similar portafolio.	En empresas con portafolio de productos tan complejo es una tarea difícil la estructuración por productos.

		características específicas.		
	<b>8</b>	En algunas empresas se organizan los clientes por sus compras, su volumen y se pueden estratificar en tipos de cliente A,B, y C,; al igual que se pueden organizar por su función ya sean clientes ferreteros, constructores, industriales, o químicos.	Los entrevistados brindan diferentes formas de organizar la estructura de ventas por clientes, una de ellas puede ser por la magnitud del cliente y estratificarlos, otra puede ser por su función y así aplicar ciertos productos solamente.	Las empresas organizan su estructura de ventas por clientes cuando estos pueden participar de mejor manera en sus ingresos y en la forma de vender dos de las formas más recurridas de organización es por función del cliente y por volumen de ventas.
	<b>9</b>	La forma en que los vendedores contactan a clientes potenciales es por métodos de búsqueda en directorios	Los entrevistados nos comentan que la forma efectiva en tener clientes potenciales es por visita, al igual que usar métodos de búsqueda por diferentes	La empresas contactan sus clientes potenciales por medio de base de datos que arman de la búsqueda en directorios telefónicos, por internet, similitud de clientes actuales (función),

		<p>telefónicos, internet, organizan la base de datos y proceden a contactarlos vía telefónica o correo electrónico y así poder realizar su visita de ser posible, al igual que por referidos y en el andar diario de un vendedor.</p>	<p>medios como la telefonía, el internet o por diferidos. Al igual concuerdan en buscarlos, identificarlos, armar base de datos y segmentarlos.</p>	<p>referidos de otros clientes.</p>
	<b>10</b>	<p>Las herramientas sugeridas son las que puedan manejar la mayor información posible, brindar respuestas inmediatas y tener el acceso a internet, correos electrónicos, hacer pedidos e indagar en los inventarios de la empresa, sugieren tabletas,</p>	<p>Los entrevistados coinciden en que se deben manejar estas herramientas, que deben agilizar el trabajo del vendedor, brindar información para una respuesta inmediata, aconsejan la Blackberry, tabletas y computadores portátiles.</p>	<p>Las empresas cada día están más ligadas a usar herramientas tecnológicas, para así poder acceder a una cantidad de información y poder tener una respuesta efectiva, el acceso a internet es la prioridad al igual que el acceso a la información de la compañía.</p>

		Smartphone y/o computadores portátiles.		
<b>Reclutamiento</b>	<b>1</b>	Las personas encargadas del reclutamiento son los recursos humanos y entidades de búsqueda de talentos, estas partes se encargan de buscar las posibles personas a ocupar el cargo, se basan en necesidades previamente enviadas por el departamento comercial donde seleccionan un grupo de individuos para que las personas encargadas de	Los entrevistados comentan sobre los recursos humanos como primera fuente para el reclutamiento, posteriormente comentan sobre las entidades caza talentos, y relatan que estas partes arman un grupo para que la gerencia comercial inicie el proceso de selección.	Las empresas encargan el proceso de reclutamiento al departamento de recursos humanos y a entidades de búsqueda de personal, realizan la tarea de la mano de la gerencia comercial con el fin de reunir un grupo adecuado para la selección.

		seleccionar realicen su proceso, se desempeñan de forma privada y con comunicación constante con gerencia comercial.		
<b>2</b>	El proceso de selección comienza por el grupo que envió recursos humanos o la entidad encargada, este grupo es acorde al perfil, conocimientos, experiencia, y requerimientos que solicito gerencia comercial, se le realizan pruebas psicotécnicas, ahí se va reduciendo el grupo, se procede a la entrevista con el grupo elegido	Los entrevistados muestran el proceso de selección en varios pasos, uno como el reclutamiento hecho por las partes encargadas (recursos humanos), dos como realización de diferentes pruebas que sirven como filtro, tercero y último proceden a la entrevista la cual les brinda la claridad para poder tomar la decisión, concuerdan en que a veces la actitud, la experiencia y la persona son más influyentes que	Para el proceso de selección en las empresas esta protocolizado el uso de entidades especializadas en el reclutamiento, la realización de pruebas, y la entrevista final pero la decisión está en los gerentes (comercial y/o general) que de acuerdo a la entrevista determinan que individuo accede al cargo, pesan en cargos de ventas la experiencia, la actitud y las relaciones personales.	

		(gerente comercial, psicólogo) se realiza reunión entre las partes interesadas y se elige la persona más acorde y que cumpla las expectativas del grupo de elección.	el proceso anteriormente hablado.	
	<b>3</b>	Las políticas para el reclutamiento se basan en actitud, experiencia y conocimientos, buscando ser vendedores más profesionales.	Los entrevistados concuerdan en políticas mantener un proceso normal de vinculación de personal, pero en si hacen énfasis en la parte actitudinales, la parte de experiencia y profesional.	La mayoría de empresas en los cargos de ventas buscan una mezcla entre actitud para las ventas, el ser profesional y una buena experiencia.
	<b>4</b>	Como criterios y herramientas en la selección de personal de ventas se miran las posibilidades del trabajo o los cargos,	Los gerentes concuerdan en un proceso normal de selección y reclutamiento, ya sea a través de los recursos humanos de la	La empresas en el sector de bombas para agua manejan los criterios y herramientas en la selección de personal de ventas bajo un procedimiento normal,



		donde buscan características del vendedor a requerir, son características del conducto normal de reclutamiento, como posibilidad de viajar, genero, experiencia, educación, entre otros	compañía o de head counters pero los criterios y herramientas a usar son el mismo conducto regular para cualquier tipo de empresa en el área de ventas.	donde a partir de los recursos humanos se inicia el proceso de reclutamiento, selección y elección.
<b>5</b>	Las personas encargadas de reclutar son los recursos humanos, el gerente de ventas, y el proceso puede empezar desde las bases de datos, mismos empleados de la compañía de otras aéreas, head counters entre otros, aunque la tendencia en la actualidad está	Los entrevistados confirman que las personas encargadas son el gerente de ventas y el departamento de recursos humanos, bajo un proceso normal de búsqueda en bases de datos, head counters o trabajadores de otras áreas, y la profesionalización del cargo es una tarea determinante en el	En las empresas del sector de bombas para agua las personas encargadas son el gerente de ventas y los recursos humanos; el proceso de reclutamiento se busca la profesionalización de los cargos bajo un conducto normal.	

		en la profesionalización de los cargos.	reclutamiento.	
	<b>6</b>	Las fuentes a las que recurren las empresas son de todo tipo tanto internas como externas, donde las internas son las primeras en usar debido a que se conocen los trabajadores de la misma compañía y existe un mejor conocimiento de la compañía, por otra parte están las externas que son las más usadas y las de mejores resultados, donde están las empresas por outsourcing, avisos en periódico, y uno	Los entrevistados concuerdan en que las fuentes internas son las primeras en observar pero a lo largo del tiempo han visto que las fuentes externas son las que mejor resultado en ventas han arrojado, adicionalmente el referido es la fuente más usada por los gerentes debido a un mercado estrecho.	La empresas en mercado de bombas al ser estrecho y debido al alto conocimiento de la competencia la fuente externa del referido es una de las usadas para el reclutamiento y selección de vendedores.

		de los más usados en el sector que es el referido, debido a que esta en el mercado, el cual es estrecho y todos se conocen con todos.		
	7	El perfil solicitado en el cargo de vendedores es el de ser una persona proactivo, que tenga autonomía, maneje bien su portafolio de productos, su grupo de clientes, que se proyecte y cumpla tanto en lo profesional como en lo personal, adicionalmente esta la parte actitudinal la cual es importante en el sector de ventas, experiencia y conocimiento en	Los entrevistados nos arrojan dos tipos de visiones, una que es la formal y profesional, la otra que es la parte personal y de actitud, donde la primera se encarga de la parte de educación, experiencia, conocimientos, donde se enfoca en resultados a través de prácticas profesionales; la segunda se encarga de la parte humana, de actitud, donde existe la capacitación por parte de la empresa y está enfocada a los	Los perfiles de los vendedores a la hora del reclutamiento debe ser un equilibrio entra aspectos profesionales y aspectos personales buscando resultados positivos en las ventas y en el desempeño de individuo.

		ventas.	resultados a través de la actitud del vendedor.	
	<b>8</b>	Los conocimientos a requerir son una educación superior en ingeniería, conocimientos técnicos con profundidad alta en aplicación de bombas, conocimientos en ventas nivel medio, conocimiento de zona a nivel alto, se le brinda capacitación en producto a nivel alto, y el idioma extranjero en Colombia no es prescindible.	Los entrevistados concuerdan en que los conocimientos que debe tener un vendedor deben ser basados en una carrera profesional (ingeniería), nivel medio en conocimiento de ventas, nivel alto en producto, técnico o aplicación de bombas y la zona, para ventas en el país el idioma no es necesario.	Las empresas en el sector de bombas para agua requiere para las ventas directas personal que sean ingenieros con gran capacidad para la aplicación de bombas, conocimiento técnico, perfecto manejo de la zona y excelente manejo de producto.
<b>Selección</b>	<b>1</b>	Las habilidades a requerir en los vendedores son a	Los entrevistados nos brindan dos enfoque el personal y el profesional	Las compañías de bombas para agua buscan vendedores que sean

		nivel personal y profesional con un enfoque más personal donde exista empatía en el trabajo, que le guste el negocio, que sea más persona y con valores familiares altos, a nivel profesional los conocimientos de bombas, de ingeniería y de ventas, aunque se determina que los conocimientos técnicos y profesionales se pueden entrenar o adquirir en el trabajo con entrenamiento.	haciendo mas enfoque a la persona con valores, actitudes y ambiente de trabajo, comentan que los profesionales como habilidades en ventas, cálculos de bombas se pueden entrenar y adquirir en el área de trabajo.	personas con valores de familia, que generen empatía a los clientes y un buen ambiente de trabajo y por el lado profesional y de conocimientos técnicos son necesario tenerlos pero son habilidades entrenables y moldeables a los intereses de la compañía.
	<b>2</b>	El perfil del vendedor se basa en lo requerimientos de	Los entrevistados concuerdan que los clientes les brindan	Las compañías crean el perfil del vendedor basados en sus objetivos y

		<p>las empresas, ellos basan ese perfil en cómo atender ese mercado o la zona y aplican sus objetivos de ventas o interés, para la creación del perfil tienen en cuenta sugerencias de los clientes pero no son un pilar para crear el perfil de vendedores o seleccionarlos.</p>	<p>sugerencias para la elección de vendedores, estas sugerencias son utilizadas para crear el perfil pero los entrevistados acuerdan que el perfil se crea basado en el mercado y la zona.</p>	<p>el comportamiento del mercado, las anotaciones que realicen los clientes acerca del tipo de vendedor que requieren las utilizan, pero no son primordiales a la hora de crear el perfil o seleccionar los vendedores.</p>
	<b>3</b>	<p>Las competencias a considerar en la elección de un vendedor son la recursividad, autonomía, cazador de negocios y buscador de nuevas oportunidades, además de poseer conocimientos en</p>	<p>Los vendedores concuerdan en competencias la autonomía, capacidad de sacar negocios adelante y el desarrollo con la profesionalización del cargo.</p>	<p>En las empresas de bombas para agua como competencias a la hora de seleccionar un vendedor esta la autonomía, desarrollo profesional que pueda tener un vendedor y la profesionalización del cargo.</p>

		bombas y en ventas.		
<b>Entrenamiento</b>	1	Desarrollan las habilidades, conocimientos y competencias con la capacitación, reuniones de ventas, grupos de trabajo en el taller de servicios técnicos, acompañamientos en el cliente o mercado, y ampliación de conocimientos básicos en la empresa, como el aspecto contable, logístico, facturación y formas de pago, al igual que aspectos legales.	Los entrevistados concuerdan que la forma de mejor desarrollar las habilidades y competencias de los vendedores es la capacitación tanto en producto como en ventas, y desarrollo de nuevos productos, y el constante aprendizaje en ventas, contabilidad, logística, facturación y cartera.	La empresas de electrobombas entrenan a sus vendedores con capacitación constantes y reuniones de ventas, al igual aumentan sus conocimientos en el aspecto de ventas, logística, contabilidad y cartera.
	2	La persona encargada de llevar a cabo ese	Los entrevistados nos definen las personas que llevan a cabo el	En las empresas de bombas para agua las personas para llevar a

		entrenamiento son el gerente comercial, el gerente de servicio técnico o si existe el jefe de capacitación.	entrenamiento como los gerentes de ventas, de servicio y de capacitación a nivel general.	cabo los entrenamiento de los vendedores son el gerente de ventas, el gerente de servicio técnico en su mayoría de veces.
	3	Los vendedores son evaluados en su desempeño en las cuotas de ventas asignadas y en su cumplimiento, adicional en su número de visitas, existen parámetros como número de negocios realizados número de visitas realizadas; por otro lado miran la actitud frente al negocio y los aportes que brinde para mejorar el proceso de ventas.	Los entrevistados acuerdan que la mejor forma de evaluar el desempeño de un vendedor es en la cuota de ventas asignadas, y para evaluar de una manera mas subjetiva están la actitud frente a las ventas, y la creación de parámetros sobre el número de negocios y visitas realizadas.	En las empresas de bombas para agua la forma más efectiva de evaluar a los vendedores es sobre el cumplimiento de su cuota de ventas y la actitud para mejorarlas.



	4	La compensación en los vendedores es basada en las comisiones de ventas donde según su cumplimiento en cuota ventas, nivel de recaudo y actitudes a lo largo del año se les brindara en dinero, bonos, capacitaciones a nivel personal (sistemas, ingles) y aspectos motivacionales como distinción en la empresa.	Los entrevistados concuerdan en que la motivación son las comisiones de ventas sobre el cumplimiento de la cuota, adicionan los bonos y remuneraciones en aspecto de capacitación y desarrollo personal.	Las empresas fabricantes de bombas para agua la compensación del labor de ventas es por medio de las comisiones de ventas en bonos y desarrollo personal.
<b>Motivación</b>	1	Otros aspectos motivacionales son brindándoles herramientas tecnológicas, una mejor dotación, aspectos personales	Los vendedores concuerdan que aspectos motivacionales aparte del salarial son brindándoles mejores herramientas a nivel tecnológico, dotacional,	Las empresas de bombas para agua optan por motivar adicionalmente a sus vendedores brindándoles mejores herramientas de trabajo, y aspectos emocionales

		como placa mejor vendedor, fiestas de integración o en aspecto personal y familiar como cursos de sistemas, idiomas no solo para el vendedor sino para la familia.	aspectos personales como placas, menciones, fiestas, y cursos de generalidades para el vendedor y su familia.	como menciones, y demás acciones que eleven el desempeño personal.
<b>Preguntas finales y conclusiones.</b>	1	En la pregunta final, donde basados en las experiencias de los gerentes de ventas se solicito cuando debe ser necesario crear una fuerza de ventas, donde se encontraron diferentes variables, una de ellas es el crecimiento, cuando creces necesitas más personal de ventas para atender mas clientes se	Los entrevistados basados en su experiencia nos brindaron tres variables que se presentan para crear o ampliar la fuerza de ventas, la primera es el crecimiento, la cual es cuando la compañía comienza a generar mayores ingresos y tener mas clientes y la fuerza de ventas actual no alcanza atender esos clientes; la segunda es la mayor participación de competencia en el	Las empresas de bombas para agua crean o amplían su fuerza de ventas cuando en el mercado se genera crecimiento tanto en ingresos como en clientes; la competencia se amplía y es necesario tener mas participación o existen mercados desatendidos o mercados emergentes lo cual obliga ampliar la cobertura.

	<p>aconseja tener un punto de equilibrio, planear ese crecimiento, definirlo y llevar un control constante en el tiempo; otra variable es el incremento de competencia en el mercado esta variable obliga a las empresas a generar mayor presencia en los clientes, un mejor acompañamiento y generar una mejor cobertura en el mercado; la otra variable es que existen mercados desatendidos lo cual obliga no solo acrecer si no a tener una cobertura</p>	<p>mercado lo cual obliga a las compañías a generar mayor presencia en el mercado; y la tercera es tener mercados desatendidos lo cual obliga a ampliar su cobertura.</p>	
--	---	---	--

		completa de diferentes tipos de clientes.		
	2	En la segunda pregunta final el aspecto primordial para la selección de vendedores son el referido dentro del mercado debido a que es un mercado cerrado y todos se conocen; por otro lado esta el proceso normal desde lo recursos humanos donde los conocimientos de ventas y experiencia ayudan pero el factor primordial para la selección es la actitud y la formación personal.	Los entrevistados nos brindan los aspectos primordiales para la hora de la selección, uno opta más por el referido el cual ya ha trabajado en el mercado y es más sencillo vincularlo al negocio; el otro se rige por el proceso formal el cual inicia desde recursos humanos.	En el mercado de bombas para agua la fuente mas usada para la selección de vendedores es el referido, donde este pasa por el proceso formal de selección de personal a partir de los recursos humanos.

## BIBLIOGRAFÍA

- JOHNSTON, Mark. MARSHALL, Greg. Organización de la fuerza de ventas. En: Administración de Ventas. 7a. ed. México D.F.; McGraw Hill, 2004, p. 105 - 132.
- JOHNSTON, Mark. MARSHALL, Greg. Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas. En: Administración de Ventas. 7a. ed. México D.F.; McGraw Hill, 2004, p. 338 - 363.
- ACOSTA, Armando. Análisis de ventas Planelectra Acferbo 2010 - 2011.
- Revista semana ed. 1460. Abril de 2010.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM

**RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)**

**ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:**

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	<b>ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL CON ÉNFASIS EN VENTAS</b>
2	TÍTULO DEL PROYECTO	<b>PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS EN LA EMPRESA ACFERBO EN BOGOTA.</b>
3	AUTOR(es)	<b>ACOSTA FRANCO JOSÉ DANIEL</b>
4	AÑO Y MES	DICIEMBRE DE 2012
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	<b>PROFESOR DE INVESTIGACIÓN JAIME TORRES</b>
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	
7	PALABRAS CLAVES	
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	SECTOR DE COMERCIALIZACION DE BOMBAS PARA AGUA.
9	TIPO DE ESTUDIO	INVESTIGACION APLICADA
10	OBJETIVO GENERAL	Descubrir las características que debe tener la fuerza de ventas de Acferbo de acuerdo al sector, para crecer y estructurarse según sus antecedentes de los últimos dos años.

11	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los requisitos y aspectos de la fuerza de ventas de la empresa Acferbo en el sector de bombas para agua, basado en su situación actual y sus antecedentes.</li> <li>• Identificar los procedimientos y pasos a seguir para la contratación de vendedores, incluyendo la descripción del cargo y los perfiles (conocimientos, habilidades y competencias) así como los aspectos administrativos para su supervisión y desarrollo.</li> </ul>
12	<b>RESUMEN GENERAL</b>	<p>La investigación aplicada "Propuesta para la creación de la fuerza de ventas en la empresa ACFERBO en Bogotá" trabaja las etapas de desarrollo de una compañía que van desde su fundación hasta su situación actual, y estudia la posibilidad de evaluar cómo la estructuración de una fuerza de ventas contribuye a su esperado desarrollo y crecimiento. La investigación está orientada a conocer los requisitos, la metodología y los procedimientos aplicados para la creación de una fuerza de ventas en Acferbo. La investigación fue descriptiva, la técnica fue cualitativa mediante entrevistas de profundidad aplicando un instrumento semiestructurado a gerentes de ventas de empresas del sector donde una vez obtenido el conocimiento se propondrá una estrategia para aplicar en la compañía Acferbo.</p>

13	<b>CONCLUSIONES.</b>	<p>Para concluir las empresas buscan contratar nuevos vendedores cuando las empresas presentan crecimiento tanto en ingresos como en clientes; la competencia se amplia y es necesario tener más participación o existen mercados desatendidos o mercados emergentes lo cual obliga ampliar la cobertura.</p> <p>Para el primer objetivo podemos concluir que la empresa Acferbo se encuentra en un crecimiento constante con un promedio del 20% donde se identifican requisitos de la empresa como necesitar mayor personal de ventas y servicios para la atención de clientes, mejorar la capacidad de atención en vendedores para poder atender clientes industriales y de propiedades horizontales.</p> <p>Se identifican aspectos de crecimiento como un mayor volumen en ventas, incremento en los servicios, y un asentamiento del segmento de lavado de tanques donde la empresa Acferbo ya es conocida y está ligada al sector de bombas para agua.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Se identifican los objetivos de las empresas en el sector, los cuales son crecer, generar utilidades y sobrevivir en el tiempo, donde el motor de estos objetivos son la fuerza de ventas.</li> <li>▫ Las estructuras de ventas en las empresas varían según su portafolio, sus objetivos de ventas, tamaño y forma de atender el mercado, pero todas están orientadas a un mercadeo relacional con los clientes donde es primordial la cobertura de mercado, presencia de la marca, la atención inmediata a necesidades y una constante interacción vendedores – clientes – empresa.</li> <li>▫ La motivación en los vendedores es necesaria para mantener una actitud positiva frente a las ventas, esta motivación por lo general es monetaria en comisiones de ventas, pero existen otras motivaciones no monetarias y que buscan el desarrollo tanto personal como el profesional del vendedor.</li> <li>▫ El entrenamiento en los vendedores deben ser constante y basados en capacitación técnica y de ventas.</li> <li>▫ En los perfiles de búsqueda de vendedores para su reclutamiento se destacan tres pilares los cuales son la “actitud” “conocimientos profesionales” y “la experiencia” mezclados dentro de un margen personal con valores familiares.</li> </ul>
14	<b>FUENTES BIBLIOGRÁFICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">JOHNSTON, Mark. MARSHALL, Greg. Organización de la fuerza de ventas. En: Administración de Ventas. 7a. ed. México D.F.; McGraw Hill, 2004, p. 105 - 132.</a></li> <li>• <a href="#">JOHNSTON, Mark. MARSHALL, Greg. Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas. En: Administración de Ventas. 7a. ed. México D.F.; McGraw Hill, 2004, p. 338 - 363.</a></li> <li>• <a href="#">ACOSTA, Armando. Análisis de ventas Planelectra Acferbo 2010 - 2011.</a></li> <li>• <a href="#">Revista semana ed. 1460. Abril de 2010.</a></li> </ul>