

RECONSTRUYENDO EL CORAZÓN DE UNA PYME

**DIANA CAROLINA VALENCIA TABORDA
VANESSA ANDREA REMOLINA GIRALDO**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2014**

RECONSTRUYENDO EL CORAZÓN DE UNA PYME

**DIANA CAROLINA VALENCIA TABORDA
VANESSA ANDREA REMOLINA GIRALDO**

**Trabajo de Grado para optar al título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Eva Orietha Rodríguez
TUTOR**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2014**

AGRADECIMIENTOS

En gratitud a Dios por permitirme dar cada paso a lo largo de este proceso, fortaleciéndome siempre para salir adelante; a mis padres que con su esfuerzo y continuo apoyo hicieron este sueño posible; a los maestros que con su sabiduría, han transmitido las bases de un ser integral; a mi familia y amigos que de una u otra forma han aportado un granito de arena, en algún momento.

Y a mi compañera de tesis, que en medio de las dificultades, fue un gran apoyo, y su trabajo hoy es el conjunto de un gran logro, que le permitirá ir construyendo un camino de muchas bendiciones y éxitos.

Diana C. Valencia Taborda

Agradecida infinitamente con Dios, y personas tan valiosas que puso en mi camino. Mi padre, Jorge Giraldo Hoyos, quien con un orgullo incalculable y charlas de horas forjo la confianza y la manera con la que enfrento el mundo. Hoy se encuentra mandándome las mejores bendiciones desde el cielo y sé a ciencia cierta que es inmensamente feliz por haber conseguido uno de los que él consideraba mis mayores logros. Mi esposo, Jorge Andrés García, quien resultó ser la persona que hace que aflore la mejor versión de mí. Mi hermana, Mariana Soto Giraldo, quien viéndome como su heroína hace que me esfuerce cada día más y así continuar siendo lo que ella considera “un ejemplo de vida”.

Por último, agradezco a mi tutora Eva Orietha Rodríguez, y mi compañera, Diana C. Valencia. Quienes con todo el conocimiento brindado y participación fuertemente activa dieron pie a la finalización exitosa de este proyecto de grado. Sólo me queda desearles lo mejor.

Vanessa Remolina Giraldo

CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	7
LISTA DE GRÁFICAS.....	8
RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	10
1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	11
1.2 RESEÑA HISTÓRICA	11
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2.1 JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD DEL PROYECTO	13
2.2 OBJETIVOS	14
2.2.1 Objetivo General	14
2.2.2 Objetivos Específicos	15
2.3 MARCO DE REFERENCIA.....	15
2.3.1 Marco Teórico	15
2.3.2 Marco Conceptual	18
2.3.3 Marco Contextual	20
3. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA Y LOS COMPETIDORES	22
3.1 ORGANIGRAMA DE LA COMPAÑÍA.....	24
3.2 PRODUCTOS OFRECIDOS POR LA COMPAÑÍA.....	25
3.3 CADENA DE VALOR DE LA COMPAÑÍA.....	27
3.3 VENTAJA COMPETITIVA Y ANÁLISIS DE RECURSO.....	28
3.4 EXPECTATIVAS DE ESTRATEGIAS FUTURAS	34
4. ANÁLISIS DE LOS COMPRADORES.....	37

4.1 ¿QUIÉNES SON LOS CLIENTES, TIPO DE CLIENTES?	38
4.2 ¿QUÉ COMPRAN Y CÓMO LO COMPRAN?.....	39
4.3 ¿CUÁNDO LO COMPRAN?.....	40
4.4 ¿CUÁLES SON LAS RAZONES DE COMPRA?	40
4.5 ¿CÓMO SELECCIONAN Y POR QUÉ LO PREFIEREN?	41
5. ESTRUCTURA PLANTEADA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	42
5.1 FUNCIONES DE LOS CARGOS ADMINISTRATIVOS.....	43
5.2 FUNCIONES DE LOS CARGOS DE VENTAS	44
5.3 PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE VENDEDORES	46
5.4 CANALES DE VENTAS	48
6. PLANEACIÓN DE VENTAS.....	49
6.1 PROCESO DE VENTAS	50
6.2 HERRAMIENTAS DE VENTAS.....	51
6.3 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	53
6.3.1 Objetivos Personales	53
6.3.2 Planes	54
6.4 REGISTRO DE VENTAS Y ASIGNACIÓN DE TAREAS.....	53
6.5 POLÍTICA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE CARTERA DE CLIENTES	57
6.6 PRESUPUESTO DE VENTAS	57
6.7 CUOTAS DE VENTAS POR MES.....	58
6.8 ASIGNACIÓN DE TERRITORIOS	59
6.9 SISTEMAS DE COMPENSACIÓN Y PROGRAMAS DE INCENTIVOS	60
7. SUPERVISIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	61

7.1 PROCEDIMIENTO PARA EL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS ...	62
7.2ANÁLISIS DE GASTOS Y COSTOS DE VENTAS.....	70
7.3EVALUACIÓN INDIVIDUAL DE LA FUERZA DE VENTAS	72
7.4 CONTROL Y ANÁLISIS DE VENTAS.....	72
7.5PROMOCIONES EN VENTAS.....	76
7.6 ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.....	74
7.7FIDELIZACION DE CLIENTES	80
7.8 SERVICIO POST VENTA	81
RECOMENDACIONES	83
CONCLUSION	84
BIBLIOGRAFÍA.....	85

LISTA DE TABLAS

- Tabla 1. Diagnóstico Matriz Externa Trofepartes S.A
- Tabla 2. Diagnóstico Matriz Interna Trofepartes S.A
- Tabla 3. Diagnóstico Matriz del Perfil Competitivo Trofepartes S.A
- Tabla 4. Diagnóstico DOFA Trofepartes S.A
- Tabla 5. Estrategia futura de penetración de mercado y desarrollo de producto Trofepartes S.A
- Tabla 6. Estrategia Futura en cuanto organización interna Trofepartes S.A
- Tabla 7. Estrategia Futura de desarrollo de mercado Trofepartes S.A
- Tabla 8. Proceso de reclutamiento y selección de vendedores Trofepartes S.A
- Tabla 9. Cuota de ventas por mes Trofepartes S.A
- Tabla 10. Asignación de territorios por tipo de cliente Trofepartes S.A
- Tabla 11. Características de acuerdo a la necesidad presentada
- Tabla 12. Alcance de planes de calidad
- Tabla 13. Motivadores/ Desmotivadores Trofepartes S.A
- Tabla 14. Acciones Correctivas Trofepartes S.A
- Tabla 15. Análisis de cuotas de ventas Trofepartes S.A
- Tabla 16. Plantilla Evaluación Director Comercial Trofepartes S.A
- Tabla 17. Plantilla Evaluación Asesoría Trofepartes S.A
- Tabla 18. Medición de Formato Vendedores Trofepartes S.A
- Tabla 19. Seguimiento Clientes Trofepartes S.A

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Logo de Trofepartes S.A

Gráfica 2. Organigrama Trofepartes S.A

Gráfica 3. Portafolio Trofepartes S.A

Gráfica 4. Clientes Trofepartes S.A a la fecha

Gráfica 5. Estructura Organizacional Departamento Ventas Trofepartes S.A

Gráfica 6. Canvas Trofepartes S.A

Gráfica 7. Temporada de mayor recaudo en Trofepartes S.A

Gráfica 8. Proceso de Ventas Trofepartes S.A

Gráfica 9. Herramientas de ventas Trofepartes S.A

Gráfica 10. Registro de Ventas Trofepartes S.A

Gráfica 11. Asignación de tareas Trofepartes S.A

Gráfica 12. Sales Management Model

Gráfica 13. Jerarquía de las necesidades humanas

Gráfica 14. Diagrama Causa y Efecto sobre los problemas de administración del tiempo de un vendedor

Gráfica 15. Formato Evaluación Vendedores Trofepartes S.A

Gráfica 16. Personal Selling-Driven versus Advertising –Driven. Marketing

Communication Strategies

Gráfica 17. Sales Training Process

RESUMEN

El continuo crecimiento del mercado cada vez más competitivo exige que cualquier organización tenga una estructura formal, la ausencia de ésta conlleva a la no claridad de las funciones de cada recurso humano, por lo que se hace más probable no poder enfrentar cualquier inconveniente operativo de una forma eficaz. En muchas ocasiones las PYMES recurriendo a la informalidad no realizan un proceso de estructura organizacional; ciertos estudios han demostrado que la gran mayoría de estas empresas son familiares, lo que las hacen más vulnerables ante un posible cambio.

Por tal motivo, y teniendo conocimiento de que este grupo es el que está moviendo la economía en nuestro país hasta tal punto que su sistema ha sido llevado a otros, nuestro proyecto consiste en seguir fomentando esto de tal manera que con un trabajo en equipo involucrando a la empresa familiar TROFEPARTES S.A, nuestra tutora y nosotros como integrantes lograremos mostrar con hechos un aumento en su productividad al estructurar de una forma oficial su área comercial.

Reconstruir el corazón (fuerza de ventas) de TROFEPARTES S.A, será el propósito de este proyecto de grado, en el que involucraremos todo lo aprendido en nuestras respectivas carreras, y así ya no desde un punto de vista teórico sino práctico plasmar los resultados obtenidos.

Palabras Claves: Administración en ventas, Análisis Estratégico, implementación de fuerza de ventas, Plan de Negocios, Seminario de Espíritu Empresarial III, Investigación de Mercados.

INTRODUCCIÓN

La importancia del tema de investigación radica en la participación de las pymes en la economía de nuestro país y el valor agregado que justamente esta proporciona. El conocimiento empírico de años y años de experiencia, de negociaciones con empresas de la rama industrial, del orden público, alcaldías, juntas de acción comunal, torneos deportivos empresariales, torneos deportivos interdepartamentales, torneos privados para clubes deportivos especializados han hecho que la creatividad a la hora de crear y vender sean el fuerte, hasta el punto de llevar 6 años en el mercado.

El tema de reconstruir el corazón de una pyme nació por la necesidad de una de las autoras de estructurar de una manera formal el área comercial de Trofepartes S.A, organización en la que no sólo se encuentra vinculada laboralmente sino también personalmente ya que el fundador es su padre. La metodología empleada fue cualitativa de tipo participativa.

1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La empresa Trofepartes S.A se enfoca en crear opciones de reconocimiento como placas, trofeos, medallas, artículos publicitarios y grabados en diversos materiales, que pueden contar con una variada gama de acabados, entre otros.

Cuando se hace referencia a destacar el valor humano, siempre se busca estar ahí para desarrollar junto a la distinguida clientela su idea que permita plasmar de manera material todo el empeño y esfuerzo que exalta los logros obtenidos.

Es por esto se cuenta con maquinaria de la más alta tecnología, buscando siempre innovación de materiales, diseños, y diversas técnicas de producción que permite obtener productos con muy buen terminado, y de excelente calidad.

1.2 RESEÑA HISTÓRICA

Trofepartes S.A es una empresa 100% caleña, que nace de la idea de suplir la necesidad de abarcar el mercado de piezas al de tal para realizar exaltaciones, ya que en el momento, no se contaba con proveedores minorista dentro de la ciudad.

fue fundada por documentos privado el 20 de Enero de 2007 inscrita en la cámara de comercio el 19 de Febrero de 2007 por el señor CARLOS ALBERTO VALENCIA, quien habían trabajado junto a su esposa por más de 30 años, en la empresa Trofemarcas Ltda.

Después el decidió formar su propia empresa, supliendo dicha necesidad, sin embargo se contaba con la excelente trayectoria de la otra empresa dedicándose a la elaboración, diseño, fabricación y comercialización de TROFEOS, MEDALLAS, PLACAS, BOTONES, LLAVEROS Y ARTICULOS PUBLICITARIOS la empresa realiza importación y exportación de las mismas.

Años más tarde inicia Trofepartes S.A. que se dedica exclusivamente a proveer los insumos para realizar todo lo relacionado a premiaciones. Tiempo después por efectos de organización, se unifican las dos empresas conservando de manera comercial nombre de la más reciente. La empresa cuenta con una trayectoria de seis años amparada bajo la solides de Trofemarclas Ltda. La cual a sus inicios se dedicaba a producir elementos

A lo largo de toda esta asociación se logró consolidar un buen equipo, contando con una buena infraestructura y lo más importante un excelente factor humano llevándola a ser pionera en mercado de este sector.

Gráfica 1. Logo de Trofepartes S.A



Fuente: Elaboración propia.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se requiere implementar en el departamento comercial, técnicas de venta creativas y eficientes, que permitan destacar a la empresa entre sus abundantes competidores. De igual forma, fortalecer su estructura organizacional y administrativa generando un organigrama y una planeación de proceso de cada área, también que la empresa no pierda capacidad de decisión y rapidez en la manufactura de sus productos. Es de vital importancia para que esto se lleve a cabo mostrar una imagen de agilidad y eficiencia en el momento de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Se busca de manera secundaria que junto al equipo de colaboradores, al incluir herramientas de evaluación de desempeño, sirvan al mismo tiempo como motores de motivación y creatividad para las nuevas metas que se propongan.

Basado en lo anterior, se concluye que siguiendo paso a paso la implementación de fuerza de ventas se estructurará con éxito el área comercial de la empresa Trofepartes S.A.

2.1 JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD DEL PROYECTO

Para justificar y ver si era viable el estructurar el área comercial de Trofepartes S.A, las estudiantes Diana Valencia y Vanessa Remolina se contactaron con María Eugenia Sánchez, su contacto dentro de la compañía, de los encuentros surgieron los siguientes ítems:

- El área de ventas es manejada tanto por el fundador como por la hija de éste, de tal forma que ambos realizan las mismas funciones sin tener una retroalimentación de los avances de cada negociación, lo que ocasiona pérdida de tiempo y que los inconvenientes operativos tarden en ser solucionados.

- Desgaste del recurso humano debido a que las responsabilidades no se encuentran estructuradas, esto ocasiona que el personal se involucre en varios proyectos pero no manejan el tiempo de manera eficiente incurriendo en presión innecesaria por la carga de estrés ocasionada.

- No se promociona la marca, por lo que no hay reconocimiento de la misma. Lo que ocasiona que cualquier otro competidor se lleve los clientes.

-La gestión de la empresa se basa en la percepción del dueño, de algunos indicadores de venta, y de la comunicación existente entre cada uno de los que trabajan en ella. El inconveniente surge cuando muchas de estas conversaciones no se dejan puestas como actas.

- Se requiere de un análisis específico en el que se involucre el concepto de innovación, para que se transforme el concepto de actualidad en la cadena de valor de la compañía.

En resumen, la viabilidad del proyecto es directamente proporcional a la cantidad de información y tiempo que se invierta para descubrir con todos los implicados de la empresa cual es el producto más rentable, así como las responsabilidades que debe manejar el área comercial y sus encargados para que el enfoque de ventas sea dirigido hacia dicho producto estrella, a la vez que se desarrollen diferentes técnicas que les permita incluir todo su portafolio.

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo General

Estructurar de una manera formal el área comercial de la empresa Trofepartes S.A generando un impulso de marca en la ciudad de Cali, donde sea reconocido su portafolio de productos, logrando así que sus ventas aumenten al menos en un 10% para el año 2014.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Definir a Trofepartes S.A desde un punto de vista interno, para concluir justificación y viabilidad a lo que espera, estructurar de una manera formal su área comercial.
- Realizar un análisis de la compañía y los competidores, de esta manera se inspecciona los aspectos influyentes de la organización para evaluar estrategias futuras y dar por empezado un plan de acción para la implementación de éste.
- Realizar un análisis de los clientes para así identificar y desarrollar estrategias gerenciales de acuerdo a su entorno, capacidades adquisitivas y necesidades que permitan a Trofepartes S.A ser más competitiva.

2.3 MARCO DE REFERENCIA

2.3.1 Marco Teórico

“La función de comercialización o mercadeo constituye el conducto entre la empresa y el mercado. Los insumos provenientes del mercado a la empresa influyen en las especificaciones para los nuevos productos, determinan la demanda para los existentes, y proporcionan retroalimentación sobre la actividad de la competencia”¹

¹ BIBLIOTECA DE AMINISTRACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. Tomo 2. Págs. 6 y 7. Mc Graw Hill.

“Se centra en la maximización de valor para el consumidor, la satisfacción plena de éste con el fin de elevar la rentabilidad de la propia empresa por el incremento de su participación en el mercado. Es así como se debe dar, tanta importancia a la actividad de venta como el servicio de posventa. El primero favorece la primera compra y el segundo la repetición de la misma”.²

Se puede determinar que para la estructuración comercial es indispensable diferenciar los factores internos y externos de la organización, su estructura, políticas, infraestructura, proyección a futuro, etc.

Su principal logro radica en la realización y consecución de los objetivos comerciales dados por la empresa. Al igual que no existe un «vendedor tipo» en las organizaciones comerciales, tampoco hay una serie de modelos estándar de organización, debido principalmente a la enorme diversidad de clientes y mercados. Los estudios realizados sobre organización comercial han dado como resultado una serie de premisas que en principio son necesarias:

- Se deben definir y comunicar claramente los objetivos empresariales, departamentales e individuales.
- Se debe delegar, tanto como sea posible, la responsabilidad (y necesaria autoridad) para la consecución de resultados.
- Las personas en las que se ha delegado el poder han de ser capaces de ejercerlo y creer en lo que están haciendo, ya que en caso contrario ninguna estructura organizativa servirá para nada.

“La dirección general con el apoyo de la dirección comercial marcan los instrumentos de organización que consideren más adecuados, aunque en principio se recomienda: un manual con la descripción detallada de los puestos de trabajo,

² SASTRE, Francisco Luis. Tesis Doctoral de Economía.2006

los manuales operativos precisos para llevar a buen término su gestión y el «manual de venta», herramienta imprescindible en todo departamento comercial que se considere competitivo”.³

El poder de una filosofía centrada en cliente se deriva de concentrar la organización completa y su enfoque en los clientes. Es imposible centrarse en el cliente a menos que todos los integrantes de la organización abracen con entusiasmo a los clientes.

Si uno decide centrar la atención en el cliente, significa que personaliza la relación entre el vendedor y el comprador. Significa que toda la empresa escucha a los clientes y aprende de ellos. Significa que se les da a los clientes lo que ellos quieren, en vez de lo que usted quiere venderles. Cuando se estructura una organización basada en este concepto con el paso del tiempo se construye lealtad y con ello, se obtiene mayor rentabilidad.⁴

La clave para mantener e incrementar tu cartera de clientes se llama seguimiento. La lealtad del cliente no se compra, se tiene que regar como una planta mediante la comunicación constante y personal; basta con hacer una llamada telefónica o enviar una tarjeta de felicitación sincera.⁵

Ahora, más que nunca, los consumidores exigen que se ponga mayor énfasis en el desempeño, la calidad y la seguridad de los productos. Conocen mejor sus derechos y responden más a las iniciativas políticas y legales para proteger esos derechos. Las relaciones con los consumidores son un reflejo directo de los valores de la empresa respecto a sus actividades mercantiles en general.

Los programas de relaciones con los consumidores deben ser muy activos para asegurar que estén satisfaciendo las necesidades de las personas a las que

³ Marketing del siglo XXI 3ra Edición

⁴ Jack Mitchell

⁵ Ricardo Shahin

sirven. Como reposicionar una marca, crear un nuevo empaque e infinidad de consideraciones más.⁶

“El valor que se ofrece al cliente depende de la satisfacción de sus necesidades por lo que paga”⁷. Por ende, la creación de una cadena de valor en la que se especifique cuáles son los procesos de apoyo y procesos esenciales mejora el desempeño y ayuda a las diferentes estrategias de la organización a la hora de crear valor a los consumidores.

2.3.2 Marco Conceptual

Comercial: es un **adjetivo** que refiere a lo vinculado con el **comercio** o con las personas que se dedican a comprar y/o vender bienes o servicios.

Estructuración Área Comercial: organización parametrizada donde se define la responsabilidad directa de las relaciones con los clientes y de la consecución de los objetivos de venta que son la fuente principal de ingresos de las empresas.

Implementación Fuerza de Ventas: es la expresión de la necesidad de realizar una actividad que opere con una determinada presión sobre los oponentes que impiden o dificultan el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Pymes: es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones.

⁶(2009, 10). Relaciones Con Los Clientes Actuales Y Potenciales. *BuenasTareas.com*. Recuperado 10, 2009, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Relaciones-Con-Los-Clientes-Actuales-y/32030.htm>

⁷ PETERAF, Thompson. STRICKLAND, Gamble. Administración Estratégica, teoría y casos. 18ª edición. Mc Graw Hill. 2012

Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos.

Desarrollo de producto: la función del desarrollo de productos es diseñar los nuevos artículos y proporcionar a las funciones de manufactura la documentación y apoyo técnico para fabricarlo.

Apoyo posventa: la función de apoyo postventa es proporcionar los servicios necesarios para implantar el producto, e instruir al consumidor en los usos y mantenimiento del producto.

Planeación de las necesidades de materiales: la función de planeación de la necesidad de material determina la cantidad y la fecha en que se requieren los elementos para que el producto puede producirse de acuerdo con un programa maestro.

Compras: adquisición de fuentes externas de bienes y servicios necesarios para la operación de la empresa.

Control de calidad: inspección y aprobación de las partes y materiales adquiridos, los productos en proceso y los terminados, cumpliendo con las normas de calidad y seguridad establecidas por la empresa.

Clima organizacional: como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

Cultura organizacional: es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

Cadena de valor: El propósito radica en identificar las actividades primarias que pesan antes los consumidores al igual que las que le sirven de apoyo a estas.

Análisis FODA: Es un análisis exhaustivo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que cuenta la compañía al momento de la evaluación. El objetivo es que las conclusiones que arroje sea un soporte para ejecutar acciones estratégicas.

2.3.3 Marco Contextual.

El desempeño del PIB del Valle del Cauca fue positivo para el 2011, ascendió a \$58.615 miles de millones, lo que le representó un incremento de 4,6% respecto al 2010. La industria mostró crecimiento positivo en sus variables principales producción (1,2%), ventas (1,6%) y personal ocupado (0,2%).⁸

También es necesario resaltar como factores externos como el cambio de temporada escolar, a mediados del 2010 afectó directamente el comportamiento en el consumidor, por lo que antes se lograba vislumbrar doble fase de superávit, una para junio y otra para diciembre con las empresas; una vez realizados los cambios queda una sola la cual se presenta solo al final del año.

Las empresas en general, como plan de contingencia inician a reducir gastos en personal, disminuyendo a su vez presupuesto para deporte y recreación, esto hace que muchos de los departamentos y eventos desaparezcan o se presenten incentivos de otra manera; sin embargo por otra parte están los clientes fieles que buscan lo mejor, para exaltar, convirtiéndose en nuestra razón de ser.

Es por estas razones que se dirigen este proyecto propiamente las personas encargadas del departamento comercial, y a su vez será socializado a toda la empresa como complemento primordial en el desarrollo de los nuevos objetivos.

⁸ Informe de coyuntura regional 2012/DANE

Es fundamental identificar la importancia del cliente meta ya que todas las estrategias serán enfocadas a explorar nuevas alternativas de mercados y crear estímulos que permitan dar merito a la lealtad de los existentes, abarcando un mayor segmento para así aportar un poco a la activación económica de nuestra región.

3. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA Y LOS COMPETIDORES

Gracias al continuo trabajo desempeñado, ha logrado imponer el buen nombre en el sector, como pionera en grabado, agilidad y calidad, permitiendo que sea el cliente quien en busca de satisfacer estas necesidades, se dirija el mismo mediante visita al los puntos de venta, telefónica o por medios virtuales (correo, página electrónica), convirtiéndose en un ente pasivo durante la venta.

Sin embargo el mercado cambiante, y la competencia agresiva, hace que sea necesario un replanteamiento en el sistema manejado hasta el momento, donde el cliente, más que cumplir su necesidad, pueda generar relaciones valiosas, con la persona que lo atiende junto con todo el equipo involucrado en el proceso.

En la actualidad se encuentra en el mercado, sobre todo mucha competencia en precios, y más ahora donde la globalización permite que se pueda adquirir cualquier producto a un menor costo, el cual puede ser de manera legal o ilegal.

Es por esta razón que se encuentran empresas de garaje queriendo imitar el producto, a muy bajo valor, pero del cual no cumple con ninguna de las legislaciones comerciales colombianas, perjudicando enormemente el mercado.

Por otra parte existen aquellas empresas que si cumplen con todos los estamentos, siendo competencia directa:

- Grabometal, comercializa medallería sobre todo en volumen a muy bajo precio, pero arriesgando la calidad.
- Indugrabados, cuya especialidad es el fotograbado en diversos materiales para placas.
- Llaveros y placas e Ingrab, empresas que se enfocan en la fundición en serie.

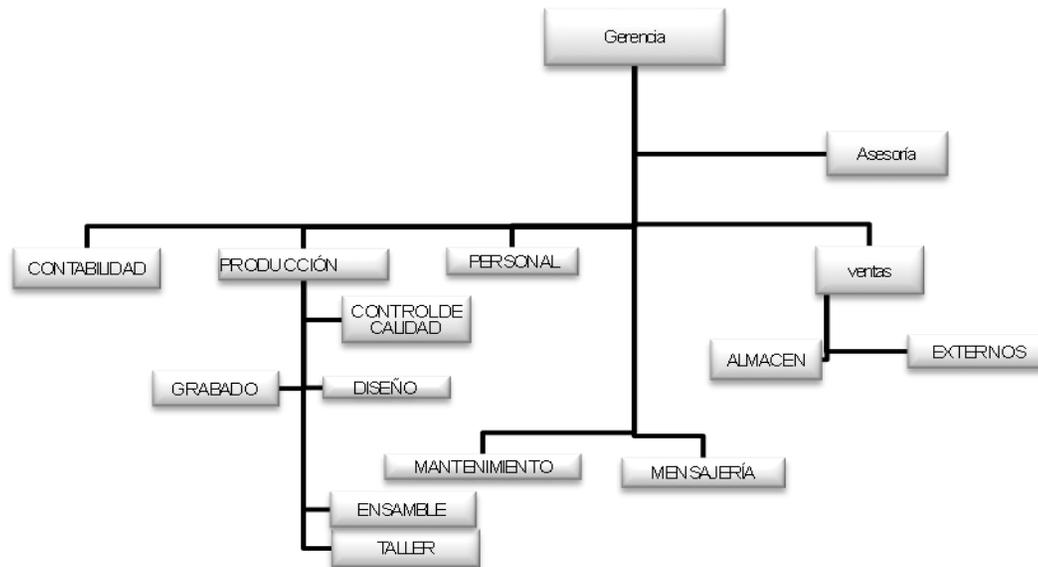
- Alta publicidad, la cual tiene como objetivo principal todo lo relacionado a publicidad.
- Grabados del Valle, se especializa en la grabación de materiales en pantógrafo.
- Trofeos del Valle, realizan premiaciones en general, medallería y placas.
- Medallería deportiva el Valle, Grabados y trofeos el Triunfo, Multitrofeos 2000, Trofeos Americanos, Trofeos Paris, entre otros. Estos últimos ofrecen un producto similar a precios bajos pero sacrifican calidad.

En la mayoría de estas empresas el sistema de comercialización es de voz a voz o por venta de mostrador, como también involucran su producto en paquetes complementemente diferentes a su enfoque.

3.1 ORGANIGRAMA DE LA COMPAÑÍA

Con un total de 7 años en el mercado, Gerencia junto asesoría estableció el organigrama presentado a continuación:

Gráfica 2. Organigrama Trofepartes S.A



Fuente: Elaboración propia.

3.2 PRODUCTOS OFRECIDOS POR LA COMPAÑÍA

La innovación es la característica que Trofepartes S.A muestra en cada uno de los productos que hacen parte de su portafolio. El cual se presenta a continuación:

Gráfica 3. Portafolio Trofepartes S.A

PLACAS



Diseños de placas en diversos materiales como bronce, acríflex, acero, grabada directamente, con bases en diferentes maderas entre ellas el granadillo, mdf, o en mármol.

TROFEOS



Elaborados en acabados metálicos, plástico, vidrio o madera, contando una amplia gama de copas, trofeo en vidrio, madera o diseños exclusivos según requerimientos.

MEDALLERÍA



Fundía en sama en diversos tamaños, con acabados en oro, plata, bronce, con cinta de bandera Colombia, o de colores especiales, logos sobres puestos con diferentes motivos.

BOTONES



Se hacen en diferentes formas y diseños, los cuales se puede personalizar.

ARTÍCULOS PUBLICITARIOS



Se maneja varias opciones de artículos publicitarios, como tarjeteros, relojes, lapiceros en madera, lapiceros con memoria, coronas en bronce, llaveros metálicos, llaveros plásticos, memorias en madera, porta lapiceros, señalización, entre otros.

Fuente: Elaboración propia.

3.3 CADENA DE VALOR DE LA COMPAÑÍA

PROCESOS DE APOYO

INFRAESTRUCTURA: Presupuesto de compra de materias primas, gastos de servicios públicos, mantenimiento de equipos. Mejores procedimientos de elaboración del producto como tal. Manejo de contabilidad y pago de impuestos.
 DESARROLLO RH: Búsqueda y selección de personal. Capacitación y seguimiento en la elaboración de sus respectivas funciones. Incentivos meritorios.
 ADQUISICIONES: Administración de insumos, materias primas, maquinaria.
 DESARROLLO TECNOLÓGICO: Elaboración de nuevas técnicas, nuevos diseños, nuevos materiales. Búsqueda de un procedimiento más efectivo. Análisis de nuevos métodos de distribución.

PROCESOS ESENCIALES



3.3 VENTAJA COMPETITIVA Y ANÁLISIS DE RECURSO

Después de un estudio exhaustivo y de conocer el clima y la naturaleza de la organización las autoras realizaron la siguiente evaluación:

Tabla 1. Diagnóstico Matriz Externa Trofepartes S.A

		Valoración personal (Calificación de 20 puntos para cada una)					
Oportunidades		Diana	Vanessa	TOTAL	Peso	Cls.	Pond.
o1	Interés por los temas deportivos	3	4	7	17,5%	4	70
o2	Tecnología de la industria	4	3	7	17,5%	3,5	61,25
o3	Segmentación empresarial	3	2	5	12,5%	3,5	43,75
o4	Capacidad adquisitiva	2	2	4	10,0%	3	30
o5	Crecimiento del PIB	2	2	4	10,0%	4	40
Amenazas							
a1	Poder de negociación de clientes	3	4	7	17,5%	1,5	26,25
a2	Nuevos competidores	3	3	6	15,0%	1,5	22,5
				40	100,0%		293,8

5.0=Oportunidad Excepcional

4.5=Oportunidad Sólida

4.0=Oportunidad Importante

3.5=Oportunidad Normal

3.0=Oportunidad Débil

2.5=Factor en el límite

2.0=Amenaza Subsancable

1.5=Amenaza Grave

1.0=Amenaza muy Grave

0.5=Amenaza Catastrófica

5.0=Fortaleza Unica, Exclusiva

4.5=Fortaleza Sólida

4.0=Fortaleza Importante

3.5=Fortaleza Normal

3.0=Fortaleza Débil

2.5=Factor en equilibrio

2.0=Debilidad Subsancable

1.5=Debilidad Grave

1.0=Debilidad muy Grave

0.5=Debilidad Catastrófica

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a oportunidades la incorporación de una cultura deportiva refleja como Trofepartes S.A se ha unido y aún continúa uniéndose e incentivando la elaboración de reconocimientos innovadores e inolvidables en eventos donde el tema principal es el deporte. En el tema de tecnología de la industria los dueños han tenido la oportunidad de viajar, lo que ha ocasionado que tengan la posibilidad de comprar diferentes tipos de maquinaria.

Segmentación empresarial es vista ya que los grandes clientes tienen una característica en común: son empresas, lo que genera mayores ingresos que si fuera un cliente que realizará un evento en años. Finaliza con capacidad adquisitiva y crecimiento del PIB, los cuales indican la capacidad y el aumento del nicho del mercado; ya que entra a formar parte por las características y convenios que se han realizado alrededor de los años con empresas como el Club Farallones o el aumento de la tasa de natalidad en la ciudad.

Entre las amenazas encontramos poder de negociación de clientes, el cual como es una industria altamente competitiva, donde la pelea constante es por el precio, el cliente maneja cierto tipo de poder en la negociación sino considera piezas innovadoras o ve con claridad un valor agregado.

A pesar de que el boom por las piezas de reconocimiento han sido reemplazadas por bonos en efectivos y diferentes productos, empresas como litografías se encuentran ampliando su línea de productos, cuya consecuencia es la existencia de nuevos competidores.

Tabla 2. Diagnóstico Matriz Interna Trofepartes S.A

		Valoración personal (Calificación de 20 puntos para cada uno)					
	Fortalezas	Diana	Vanessa	TOTAL	Peso	Cls.	Pond.
f1	Innovación de productos	3	4	7	17,5%	4,5	78,75
f2	Tecnologías de producción	4	3	7	17,5%	4	70
f3	Entrega inmediata	3	3	6	15,0%	5	75
f4	Recurso humano	3	2	5	12,5%	3,5	43,75
f5	Ambiente laboral	2	2	4	10,0%	4	40
Debilidades							
db1	Sistema de racionalización y control de gastos	1	2	3	7,5%	2,5	18,75
db2	Responsabilidades no estructuradas	2	2	4	10,0%	2,5	25
db3	Estandarización de proceso	2	2	4	10,0%	2	20
				40	100,0%	371,25	

5.0=Oportunidad Excepcional
 4.5=Oportunidad Sólida
 4.0=Oportunidad Importante
 3.5=Oportunidad Normal
 3.0=Oportunidad Débil

2.5=Factor en el límite
 2.0=Amenaza Subsanaable
 1.5=Amenaza Grave
 1.0=Amenaza muy Grave
 0.5=Amenaza Catastrófica

5.0=Fortaleza Unica, Exclusiva
 4.5=Fortaleza Sólida
 4.0=Fortaleza Importante
 3.5=Fortaleza Normal
 3.0=Fortaleza Débil

2.5=Factor en equilibrio
 2.0=Debilidad Subsanaable
 1.5=Debilidad Grave
 1.0=Debilidad muy Grave
 0.5=Debilidad Catastrófica

Fuente: Elaboración propia.

La innovación de productos como fortaleza es visible en el portafolio de Trofepartes, ya que éste muestra un índice de innovación medio alto, a pesar de que 1/3 de sus clientes no cambian el concepto de pieza de premiación que tenían en mente. En cuanto a tecnologías de producción el área donde se producen los diferentes productos se encuentra equipada con maquinaria de la más alta tecnología, tal como el láser y el pantógrafo.

La gran mayoría de los clientes son conscientes de la importancia de la fecha de entrega, por lo que oscila entre 1 hora u 8 días dependiendo del proceso; lo que indica la fortaleza entrega inmediata. El recurso humano es visible gracias a la abundante participación que existe y trabajo en equipo. Es notoria la armonía en su ambiente laboral.

Al hablar de las debilidades encontradas, el sistema de racionalización y control de gastos resume como en la contabilidad se ven valores que no debían incluirse debido a que son gastos de los dueños de la organización. En responsabilidades no estructuradas es notorio que algunos de los que pertenecen a Trofepartes S.A aún continúan realizando labores que no están en sus respectivos perfiles. Por último la implementación del paso a paso del procedimiento a seguir buscando así estandarizar, sería una buena forma de volver menos visible la estandarización de procesos.

Factores de éxito que diferencian a Trofepartes S.A de la competencia, variables como el precio no entraron a ponderación debido a que la organización no compite con esta.

Tabla 3. Diagnóstico Matriz del Perfil Competitivo Trofepartes S.A

		Trofepartes S.A		Grabometal		Indugrabados		Llaveros y placas		Ingrab		Alta Publicidad		Otros	
FACTORES DE ÉXITO	PESO	CLAS.	POND	CLAS.	POND	CLAS.	POND	CLAS.	POND	CLAS.	POND	CLAS.	POND	CLAS.	POND
Agilidad	20	5	100	3,5	70	3,5	70	3,5	70	3,5	70	3,5	70	3,5	70
Cumplimiento	15	4,5	67,5	4	60	4,5	67,5	3,5	52,5	4	60	3,5	52,5	3	45
innovación	18	4	72	4	72	3,5	63	3	54	4	72	3	54	2,5	45
Calidad	17	4	68	3	51	4	68	4,5	76,5	4	68	3	51	3	51
Diseño	20	4,5	90	4	80	3	60	4	80	4	80	3	60	3	60
Garantía	10	4,5	45	3	30	3	30	4	40	4	40	3	30	3	30
PUNTUACIÓN TOTAL	100		442,5		363		358,5		373		390		317,5		301
Porcentaje del desempeño			85,3		72,6		82,2		79,8		78		63,5		60,2

5=Fortaleza Única-Valiosa 2,5=Debilidad en proceso de mejora (Equilibrio)
 4,5=Fortaleza Sólida 2=Debilidad Subsanaable
 4=Fortaleza Estable 1,5=Debilidad Grave
 3,5=Fortaleza Leve 1=Debilidad muy Grave
 3=Fortaleza Débil 0=Debilidad Catastrófica

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Diagnóstico DOFA Trofepartes S.A

	FACTOR EXTERNO	PESO	CLS.	POND.		FACTOR INTERNO	PESO	CLS.	POND.
	OPORTUNIDADES					FORTALEZAS			
o1	Interés por los temas deportivos	17,50%	4	70	F1	Innovación de productos	17,5%	4,5	78,75
o2	Tecnología de la industria	17,50%	3,5	61,25	F2	Tecnología de producción	17,5%	4	70
o3	Segmentación empresarial	12,50%	3,5	43,75	F3	Entrega inmediata	15,0%	5	75
o4	Capacidad adquisitiva	10,00%	3	30	F4	Recurso humano	12,5%	3,5	43,75
o5	Crecimiento del PIB	10,00%	4	40	F5	Ambiente laboral	10,0%	4	40
					F6				
	AMENAZAS					DEBILIDADES			
a1	Poder de negociación de clientes	17,50%	1,5	26,25	D1	Sistema de racionalización y control de gastos	7,5%	2,5	18,75
a2	Nuevos competidores	15,00%	1,5	22,5	D2	Responsabilidades no estructuradas	10,0%	2,5	25
					D3	Estandarización de procesos	10,0%	2	20
	TOTAL	100%		293,75			100%		371,25

5.0=Oportunidad Excepcional
 4.5=Oportunidad Sólida
 4.0=Oportunidad Importante
 3.5=Oportunidad Normal
 3.0=Oportunidad Débil

2.5=Factor en el límite
 2.0=Amenaza Subsanable
 1.5=Amenaza Grave
 1.0=Amenaza muy Grave
 0.5=Amenaza Catastrófica

5.0=Fortaleza Única, Exclusiva
 4.5=Fortaleza Sólida
 4.0=Fortaleza Importante
 3.5=Fortaleza Normal
 3.0=Fortaleza Débil

2.5=Factor en equilibrio
 2.0=Debilidad Subsanable
 1.5=Debilidad Grave
 1.0=Debilidad muy Grave
 0.5=Debilidad Catastrófica

Fuente: Elaboración propia.

3.4 EXPECTATIVAS DE ESTRATEGIAS FUTURAS

Con un análisis exhaustivo de la matriz DOFA se obtuvo un listado de estrategias contrastando FO, DO, DA, FA de las cuales se llegó a los siguientes resultados:

Modelo Corporativo: Gerencia de la Innovación

Meta Corporativa: Incentivar aumento de ventas de productos actuales e implementación de productos nuevos en los mercados ya existentes.

Tabla 5. Estrategia futura de penetración de mercado y desarrollo de producto Trofepartes S.A

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS Y PROGRAMAS	RESPONSABLE	TIEMPO
1. Penetración de mercado.	1.1 Aumentar las ventas promedio de clientes actuales	Gerencia, asesoría y ventas	
	1.1.1 Rediseño de productos que incluyan innovación en temas deportivos		Mes 6 a mes 12
	1.1.2 Elaboración de la reacción del producto y lo que el consumidor está dispuesto a pagar por él		Mes 0 a mes 3
	1.2 Atraer clientes de la competencia		
	1.2.1 Búsqueda de una propuesta de valor sólida para lograr diferenciación.		Mes 0 a mes 3
	1.2.2 Estudio de la estrategia de la competencia.		
1.2.3 Búsqueda de diferenciación de marca.			
1.3 Atraer a los No-Usuarios			
1.3.1 Programas de fortalecimiento de interés por innovador y único		Mes 3 a mes 6	
2. Desarrollo de producto.	2.1 Desarrollo de nuevas características del producto	Gerencia, asesoría y ventas	
	2.1.1 Estudio sobre la implementación de una nueva forma de presentación.		Mes 3 a mes 6
	2.1.2 Búsqueda de un mejoramiento en la presentación del producto.		Mes 0 a mes 3
	2.2 Desarrollo de variaciones en materiales		
2.2.1 Conocimiento actual de la reglamentación (Innovación activa)		Mes 0 a mes 6	

Fuente: Elaboración propia.

Modelo Corporativo: Gerencia de la Infraestructura.

Meta Corporativa: Mejoramiento en los procesos de la organización.

Tabla 6. Estrategia Futura en cuanto organización interna Trofepartes S.A

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS Y PROGRAMAS	RESPONSABLE	TIEMPO
1.Organización interna.	1.1 Rediseño de procesos 1.1.1 Regulación de costos en la implementación de labores. 1.1.2 Programa para maximizar el uso de cierto implementos 1.1.3 Rediseño de los perfiles que se encuentren produciendo e innovando. 1.1.4 De acuerdo con el uso de la maquinaria, estudio de quién la usará de forma tal que sea mayor efectividad 1.1.5 Implementación de programas sistemáticos (Alertas) 1.1.6 Sistematizar la rapidez de entrega.	Gerencia y asesoría	Mes 3 a mes 6
	2.1 Reestructuración del área comercial 2.1.1 Búsqueda de perfiles dentro de la organización. 2.1.2 Programa de reconocimiento por ideas atrayentes. 2.1.3 Campaña de atracción de proveedores (Relación gana-gana) 2.1.4 Programas de aceptación al cambio 2.1.5 Diversificación en los perfiles de empleo 2.1.6 Plan de desarrollo de nuevos esquemas de perfiles de trabajadores. 2.1.7 Diseño de modelo de diseños de trabajo (Conformación de equipos) 2.1.8 Bonificación por atraer más clientela 2.1.9 Programa de capacitación con horarios adecuados.	Gerencia, asesoría y ventas	Mes 0 a mes 12
	3.1 Planeación de recursos. 3.1.1 Estudio de uso de maquinaria al 100 % 3.1.2 Estudio de pago de horas extras por trabajos adicionales.	Contabilidad	Mes 0 a mes 6

Fuente: Elaboración propia.

Modelo Corporativo: Gerencia del cliente.

Meta Corporativa: Ampliación del mercado.

Tabla 7. Estrategia Futura de desarrollo de mercado Trofepartes S.A

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS Y PROGRAMAS	RESPONSABLE	TIEMPO
1. Desarrollo de mercado.	1.1 Abrir territorio adicionales	Gerencia, asesoría y ventas	Mes o a mes 6
	1.1.1 Investigación de mercados para conocer preferencias (Nichos)		
	1.1.2 Campaña de atracción de nuevos clientes		
	1.1.3 Rediseñar modelo para capturar más clientes		
	1.1.4 Elaboración de diseño de promoción de productos		
	1.1.5 Campaña de conocimiento de nuevos productos a los clientes		Mes o a mes 6
	2.1 Atraer otros segmentos del mercado		
	2.1.1 Programa de fortalecimiento de las bondades del reconocimiento con el uso de la web 2.0		
	2.1.2 Evaluación a qué segmentos se invierte de una forma mayor		
	2.1.3 Búsqueda de propuestas de valor que la diferencien		
2.1.4 Implementar vías de contacto con el cliente por medio de redes sociales			
2.1.5 Estudio de mercados para comercializar (Redes/trabajadores)			

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al objetivo general planteado, sólo habrá enfoque en la meta corporativa: Mejoramiento en los procesos de la organización. Las metas restantes fueron compartidas con el contacto interno de Trofepartes S.A.

4. ANÁLISIS DE LOS COMPRADORES

Alcaldías, laboratorios, cajas de compensación, entidades gremiales, del estado, financieras; fabricantes de diferentes productos y servicios; cooperativas e instituciones educativas hacen parte de los clientes de Trofepartes S.A. Aquellos que tienen como cultura organizacional proporcionar algún tipo de reconocimiento a aquellos colaboradores de su respectiva compañía. A continuación algunos ejemplos:

Gráfica 4. Clientes Trofepartes S.A a la fecha



Fuente: Página web de cada página.

4.1 ¿QUIÉNES SON LOS CLIENTES, TIPO DE CLIENTES?

Se encontró que las diferentes organizaciones que incluyen en sus respectivas compras cualquiera de los productos presentados en el portafolio de Trofepartes S.A se caracterizan por llevar un tiempo amplio en el mercado, de tal forma que han sido varias las generaciones las que continúan con el tema de importancia en cuanto a otorgar reconocimientos tangibles a quienes participan en sus compañías.

El entender a qué se dedica cada cliente generó que el CRM empleado hasta el momento fuera cambiado. De tal forma, que al reunir todos los datos junto a los gustos y preferencias de cada encargado de compra como estrategia a corto plazo hace que las diferentes empresas continúen comprando.

Finalmente como el nicho de mercado al que va dirigido es más que nada un grupo empresarial, los clientes de Trofepartes S.A se conglomeraron de la siguiente forma:

- Personas Naturales
- Multinacionales
- Organizaciones Gubernamentales
- Instituciones Educativas
- Pymes u otros

4.2 ¿QUÉ COMPRAN Y CÓMO LO COMPRAN?

Después de evaluar el historial de ventas de Trofepartes S.A se llegó a las siguientes conclusiones en cuanto a su portafolio de productos:

- Placas: Generalmente empresas como cajas de compensación, ligas y diferentes colegios premian por medio de placas por ser el mejor bachiller, por haber conseguido la certificación de un sistema de gestión de calidad o por la participación activa en un proyecto que fue concluido con éxito. Estas las mandan a hacer en diferentes materiales desde acríflex hasta mármol.
- Medallería: Más que nada las instituciones educativas son las que sobresalen a la hora de comprar medallas, ya sea el acabado en oro, plata o bronce con cintas de la bandera de Colombia, uno en específico o con su logo respectivo.
- Trofeos: Multinacionales y clubes son algunos de los que a la hora de comprar deciden mandar a elaborar trofeos en diferentes acabados o en diseños exclusivos. Entidades educativas también, exactamente las mismas que compran medallería.
- Botones: Organizaciones Gubernamentales buscan que Trofepartes S.A les brinden reconocimientos en forma de botón, de diferentes formas y diseños, los cuales se adecuan a lo que tenga en mente el comprador.
- Artículos Publicitarios: Específicamente multinacionales y grandes organizaciones que gozan de reconocimiento nacional e internacional se destacan por su interés en la compra de diferentes productos como lapiceros con memoria, llaveros metálicos o plásticos, tarjeteros o porta lapiceros.

4.3 ¿CUÁNDO LO COMPRAN?

Trofepartes S.A por ser una compañía que normalmente es afectada por los ciclos externos, el producto pasa por estacionalidades tales como:

- De abril a agosto, es la temporada donde los colegios de calendario B hacen sus clausuras, solicitando medallas para grados, y placas de reconocimiento para los docentes y demás colaboradores; mientras las universidades realizan los grados en el primer semestre del año.
- Octubre a Diciembre, las empresas hacen los torneos de clausuras deportivas; la empresas otorgan reconocimiento al personal que durante todo el año les han colaborado; así mismo las universidades realizan los grados del segundo semestre el año, y los colegios de calendario a hacen sus respectivas clausuras.
- Los otros meses del año se presenta una constante entre eventos deportivos, y placas de reconocimiento.

4.4 ¿CUÁLES SON LAS RAZONES DE COMPRA?

En la actualidad cada día es más importante destacar la esencia del ser, es por esta razón que el producto logra plasmar la importancia que tiene el máximo esfuerzo que se da, presentándose como principales características de compra:

- Exaltar el merito, de haber realizado las cosas a satisfacción, sobre todo cuando se cumplen los objetivos propuestos.
- Distinguir las participaciones en grupo.
- Como recordatorio, de aquella huella que se deja en una determinada entidad.
- Para dar ese toque de sofisticación en los eventos.
- Para personalizar los detalles de gratitud, por el apoyo incondicional.
- Para identificar las diversas áreas de la empresa.

4.5 ¿CÓMO SELECCIONAN Y POR QUÉ LO PREFIEREN?

A lo largo del tiempo, se ha analizado que para el cliente el precio no es la razón fundamental de la compra, también existe otras variables como lo son calidad, diseño, materiales, innovación, y cumplimiento, que motivan al consumidor a adquirir el producto y realizar el proceso de la recompra.

Son estos criterios por los cuales la compañía se ha destacado, durante todos los años de funcionamiento que le han permitido alcanzar sitio de privilegio en el mercado

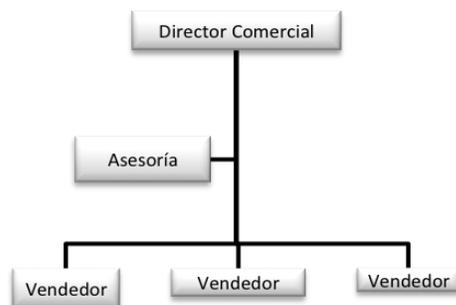
5. ESTRUCTURA PLANTEADA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Trofepartes S.A se destaca primordialmente por un arduo trabajo en equipo. La mayoría de los que hacen parte llevan alrededor de más de 10 años; por lo que el sentido de pertenencia de la compañía y demás características que arroja la cultura organizacional indica una necesidad por el crecimiento continuo tanto de la compañía como de cada uno de sus integrantes. Por lo que encontramos importante darlo a conocer con la siguiente situación:

Algunos factores y la preocupación conjunta del no pago de nómina, generó que una de las vendedoras se enfrentará a la decisión de recibir o no un pedido, cuyas condiciones se remitían a la entrega de un lapso de tiempo mínimo. Con el deseo de ayudar y teniendo en cuenta su liderazgo promovió que la planta entregara todo de sí para lograr su objetivo.

La anécdota llama la atención al oírlo, ya que los por qué llevaba sujetos como la organización, nosotros, nuestro. Mostrando en sí la necesidad de crecimiento entorno al grupo y no individual. Por este motivo, el procedimiento de reclutamiento buscará que las personas que harán parte de la fuerza de ventas serán conscientes de la necesidad de implementar ciertas competencias en los perfiles presentados a continuación.

Gráfica 5. Estructura Organizacional Departamento Ventas Trofepartes S.A



Fuente: Elaboración propia.

5.1 FUNCIONES DE LOS CARGOS ADMINISTRATIVOS

		MANUAL DE PERFILES Y COMPETENCIAS DE CARGOS ADMINISTRATIVOS	
		FECHA CREACIÓN	01/02/2014
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
DENOMINACIÓN		ASESOR COMERCIAL (EXTERNO)	
CARGO AL QUE REPORTA		GERENCIA	
NIVEL UBICACIÓN FÍSICA		G2N OFICINA SEGUNDO PISO	
MISIÓN DEL CARGO			
Aporta al desarrollo y crecimiento de Trofepartes S.A ofreciendo y representando a la compañía ante los clientes, mediante la promoción de los productos.			
RESPONSABILIDADES			
Planeación de objetivos alcanzables a nivel general de la empresa mediante el planteamiento de un plan de trabajo con objetivos definidos que genere nuevos clientes a la compañía.			
Cumplir con las normas y procesos de la compañía tomando los parámetros para que exista una sinergia con las diferentes áreas de la organización involucradas en la producción de los productos.			
Llevar a cabo el cargo con excelente organización, donde defina interrogantes: qué se va a hacer, cómo, y para quién va dirigido.			
Evaluar y determinar estrategias para alcanzar niveles altos de productividad, mediante la buena comunicación. De tal forma debe contar con una buena integración del equipo de trabajo.			
RELACIONES			
Cliente		Proveedor	
-Gerencia -Cliente externo		-Producción -Ventas	
COMITÉS			
Semanalmente, lunes y jueves a partir de las 2:00 p.m. en Trofepartes S.A, sede centro.			
COMPETENCIAS			
EDUCACIÓN : Mínimo nivel de escolaridad técnico/profesional.			
EXPERIENCIA: Dos años en cargos similares.			
FORMACIÓN : Conocimiento en dirección de personal, medición de objetivos y manejo de estrategias en las diferentes áreas que conforman la compañía. Manejo básico de office			
HABILIDADES:			
Organizacionales: Trabajo en equipo. Liderazgo. Buena comunicación. Excelente presentación personal. Proactivo. Manejo de conflictos.			
De Rol: Seguimiento y control.			

5.2 FUNCIONES DE LOS CARGOS DE VENTAS

		MANUAL DE PERFILES Y COMPETENCIAS DE LOS CARGOS DE VENTAS	
		FECHA CREACIÓN	01/02/2014
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
DENOMINACIÓN		DIRECTOR COMERCIAL	
CARGO AL QUE REPORTA		ASESORÍA	
NIVEL UBICACIÓN FÍSICA		G3N OFICINA MOSTRADOR PRIMER PISO	
MISIÓN DEL CARGO			
Dirección del equipo de fuerza de ventas de Trofepartes S.A			
RESPONSABILIDADES			
<p>Presentar a asesoría los resultados del mes y opciones de nuevas estrategias a tomar, en el caso que se replantearían.</p> <p>Atender y solucionar las inquietudes y problemas del asesor comercial.</p> <p>Encontrarse capacitado para planear y proponer nuevos productos y servicios, basándose en información obtenida en cualquier queja, sugerencia o reclamo por parte de los diferentes puntos de venta (Centro/Roosevelt)</p> <p>Incentivar al equipo de trabajo a cumplir con las metas y presupuesto de ventas, de manera que mensualmente puedan lograr los objetivos propuestos.</p> <p>Contribuir a estrategia en cuanto fijación de precios.</p> <p>Desarrollo de canales de distribución óptimos.</p> <p>Investigación continua de mercado, la cual permita análisis de nuevas oportunidades de negocio.</p>			
RELACIONES			
Cliente		Proveedor	
-Gerencia -Administración -Cliente externo		-Vendedor externo -Vendedor interno -Producción	
COMITÉS			
Diariamente en la apertura de Trofepartes S.A			
COMPETENCIAS			
EDUCACIÓN : Nivel de escolaridad técnico/profesional.			
EXPERIENCIA: Dos años en cargos similares.			
FORMACIÓN : Conocimiento en dirección de personal y medición de objetivos a corto, mediano y largo plazo.			
HABILIDADES:			
Organizacionales: Trabajo en equipo. Liderazgo. Buena comunicación. Excelente presentación personal. Proactivo. Manejo de conflictos y clientes. Excelentes relaciones interpersonales.			
De Rol: Seguimiento y control.			



**MANUAL DE PERFILES Y COMPETENCIAS DE LOS
CARGOS DE VENTAS**

FECHA CREACIÓN

01/02/2014

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN

ASESOR COMERCIAL (DE SALA)

CARGO AL QUE REPORTA

DIRECTOR COMERCIAL

**NIVEL
UBICACIÓN FÍSICA**

G4N
MOSTRADOR PRIMER PISO

MISIÓN DEL CARGO

Atender y prestar un excelente servicio a clientes de Trofepartes S.A mediante la eficiente comunicación, dando a conocer las características y beneficios del producto.

RESPONSABILIDADES

Tener la facultad de realizar un análisis detallado del tipo de cliente para ofrecerle una mejor atención, descubriendo las necesidades del cliente nuevo y actual.

Realizar comercializaciones efectivas en una dinámica de relaciones gana-gana.

Participar activamente en la investigación de mercados propuesta por el director comercial, la cual permita el análisis de nuevas oportunidades de negocio.

RELACIONES

Cliente

Proveedor

-Gerencia
-Administración
-Director comercial
-Cliente externo

-Producción

COMITÉS

Diariamente en la apertura de Trofepartes S.A

COMPETENCIAS

EDUCACIÓN :

Nivel de escolaridad bachiller.

EXPERIENCIA:

Dos años en cargos similares.

FORMACIÓN :

Conocimiento en cumplimiento de objetivos.

HABILIDADES:

Organizacionales: Trabajo en equipo.
Liderazgo.
Buena comunicación.
Excelente presentación personal.
Proactivo.
Manejo de conflictos.
Excelentes relaciones interpersonales.
Manejo de clientes.

5.3 PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE VENDEDORES

Teniendo en cuenta que Trofepartes S.A necesita es una reestructuración del departamento de ventas, y que tienen a disposición el personal adecuado para cada uno de los perfiles, la selección a realizar será interna.

Por ende, pasos como entrevistas serán descartados. Si se encontró necesaria la recolección de hojas de vida actualizadas para incluir en la base de datos de la compañía a cada postulante.

De igual forma, tanto gerencia como asesoría ya habían realizado con anterioridad una evaluación de los participantes a posibles vendedores, y quién sería el director comercial. Con capacitaciones informales dicho personal durante años realizo diferentes actividades entorno al área ventas, por esta razón se le dio prioridad.

Es visible que hubo homogeneización en el momento de la contratación, a pesar de no tener estructurada el área comercial de una manera formal se había establecido un estándar de vendedores, de igual forma se encuentra una diferenciación por nivel jerárquico a pesar de la informalidad encontrada, y hay un perfil de acuerdo al cliente a atender. Esto facilitó la división de atención al cliente.

De acuerdo a su trayecto en la organización, a continuación se muestra un formato tipo ejemplo de cómo se buscó y analizó candidatos que en su momento entrarían a vender reconocimientos de Trofepartes S.A:

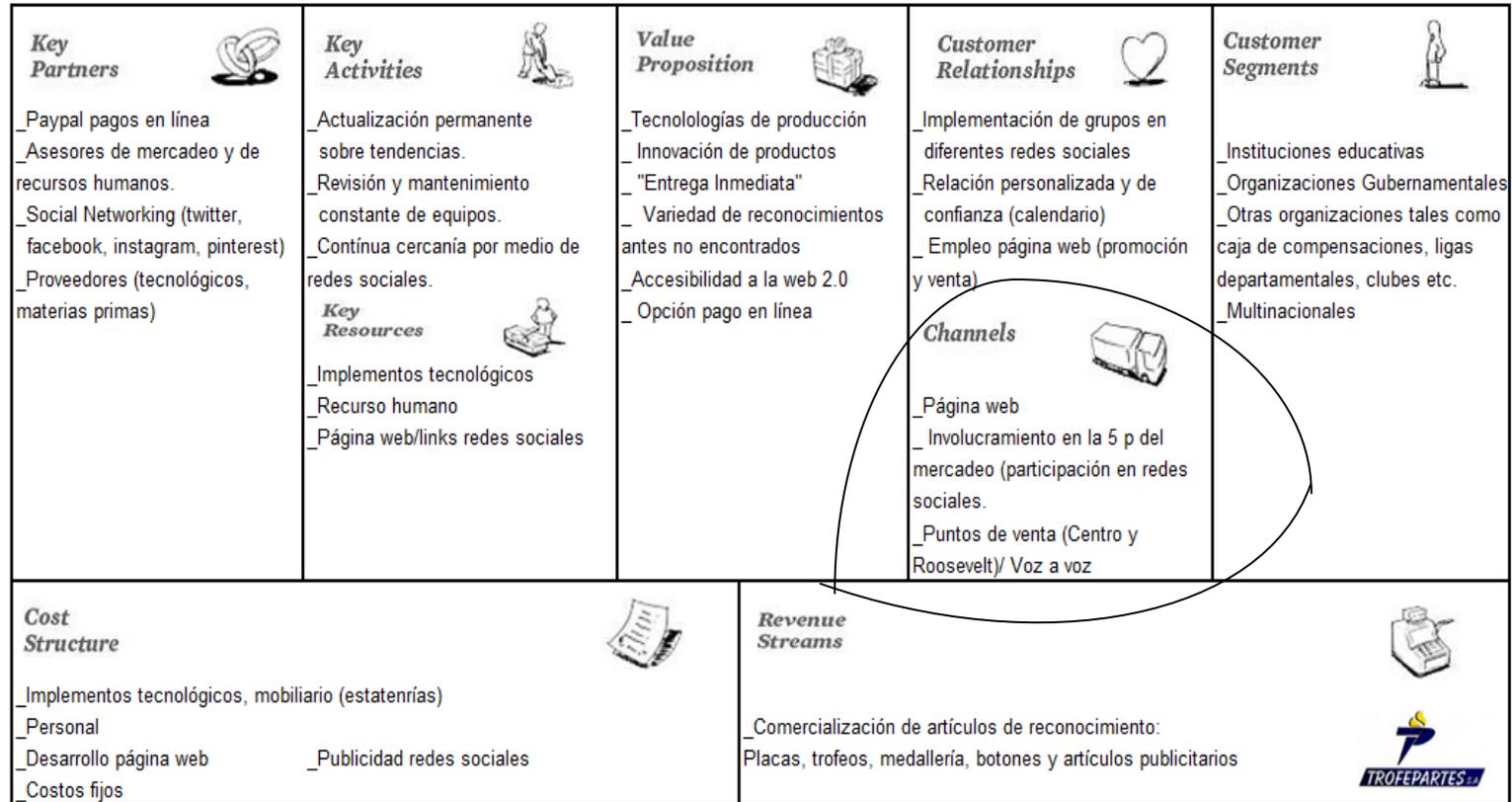
Tabla 8. Proceso de reclutamiento y selección de vendedores Trofepartes S.A

PASO 1	PASO 2	PASO 3
Planear	Reclutar	Seleccionar
Análisis de estudios básicos y experiencia	Escoger las mejores hojas de vida	Evaluar hojas de vida
Objetivos de reclutar y seleccionar personal		Entrevista
Pequeña estrategia de reclutamiento y selección (Anuncio en local y en el periódico; recolección de hojas de vida, entrevista)		Análisis de competencia
		Confirmar experiencia obtenida

Fuente: Elaboración propia.

5.4 CANALES DE VENTAS

Gráfica 6. Canvas Trofepartes S.A



Fuente: Elaboración propia.

6. PLANEACIÓN DE VENTAS

Debido al portafolio con el que cuenta Trofepartes S.A y la necesidad encontrada en el mercado en cuanto a planeación de ventas se puede hablar de estimaciones, no de datos concretos. Esto se debe a que la mayoría de productos de la organización muestra un modelo de compra por temporada.

Con un rango de ingresos percibidos por mes de acuerdo al año anterior, se estima que en los meses de septiembre a diciembre es la mejor época para la compañía.

Gráfica 7. Temporada de mayor recaudo en Trofepartes S.A



Fuente: Elaboración propia.

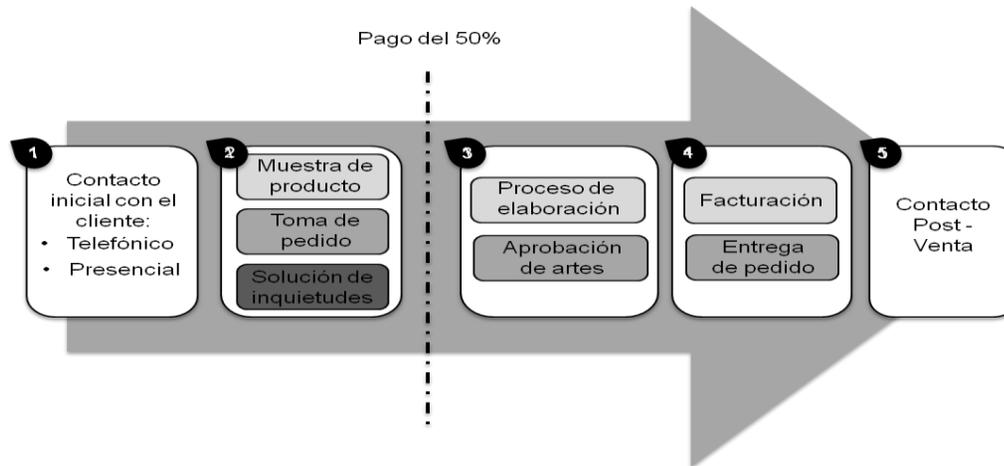
6.1 PROCESO DE VENTAS

El proceso de ventas inicia con el primer contacto cliente-vendedor, esa primera impresión es muy importante ya que dispone y muestra el interés de ambos individuos en su interrelación.

Al haber escuchado e interpretado la necesidad del cliente es fundamental mostrarle un producto que cumpla con todas las características que él requiere, llegando a entender sus gustos, y plasmando toda la información de manera clara y explícita para ser transmitida al departamento de diseño y de producción.

Una vez se cumpla este paso se pasa a plasmar la idea del cliente directamente en el producto, para ser entregado, satisfaciendo de forma integral las necesidades del cliente; después se factura y se realiza el servicio pos venta.

Gráfica 8. Proceso de Ventas Trofepartes S.A



Fuente: Elaboración propia.

6.2 HERRAMIENTAS DE VENTAS

En Trofepartes S.A se buscó sistematizar el proceso de interacción con el cliente. A continuación los diferentes protocolos junto a las herramientas empleadas.

Protocolo atención telefónica:

- Saludar amablemente al cliente
- Identificar la necesidad del cliente
- Cotizar de inmediato o enviar cotización formal junto con imágenes al correo electrónico
- Obtener los datos básicos.
- Hacer cierre de venta, con visita u orden de compra.

Protocolo Atención Correo Electrónico:

- Dar pronta respuesta al correo electrónico planteando soluciones o alternativas.
- Se debe escribir en un lenguaje cortés, y sencillo.
- Debe ser contestado en un rango no mayor a 24 horas.
- Anexar toda la información que permita dar mayor claridad.
- Visita personalizada/catalogo impreso

Con un catálogo impreso, los próximos clientes de Trofepartes S.A pueden contar con información precisa sobre materiales, formas y propuestas empleadas presentado a clientes antiguos.

De igual forma, con ayuda de youtube en la página se muestra un video institucional que da a conocer por qué es muy buena opción el escoger algún tipo de reconocimiento de la organización.

Gráfica 9. Herramientas de ventas Trofepartes S.A



Fuente: Elaboración propia.

Como se indica en el gráfico anterior, varias oportunidades de ahorro son empleadas para a dar a conocer ambas organizaciones y sus respectivos productos. Con tan solo un equipo de ventas, una página web, una fan page y hasta en la publicidad impresa la línea de productos dada a conocer va dirigida tanto para clientes de Trofemarcas Ltda., como Trofepartes S.A

6.3 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Por medio de un arduo trabajo en equipo dar a conocer el portafolio de productos que ofrece la compañía tanto a clientes antiguos como potenciales, logrando cumplir un aumento de ventas al menos de un 10 % para el año 2014.

Al finalizar este período la compañía acordará entre los encargados del departamento las cifras a tratar.

6.3.1 Objetivos Personales

Hasta el momento, el departamento de ventas se encontrará compuesto por Diana Carolina Taborda, María Eugenia Sánchez, Lady Johana Campo y Jhon Henry Gómez. Se presupuesta que los nombres antes planteados participen en el equipo, pero puede haber cualquier medida de cambio si así la organización lo prefiere.

Los siguientes son el común denominador de los objetivos de cada integrante:

- Total sincronización con el departamento de producción. De esta forma, se proporciona tanto estándares de calidad como tiempos en cada entrega.
- Analizar constantemente el progreso y trabajo llevado a cabo.
- Proporcionar relaciones gana-gana con los clientes de Trofepartes S.A

En conclusión, por medio de una sinergia, y un aporte consciente, el departamento busca crecer tanto a nivel personal como profesional.

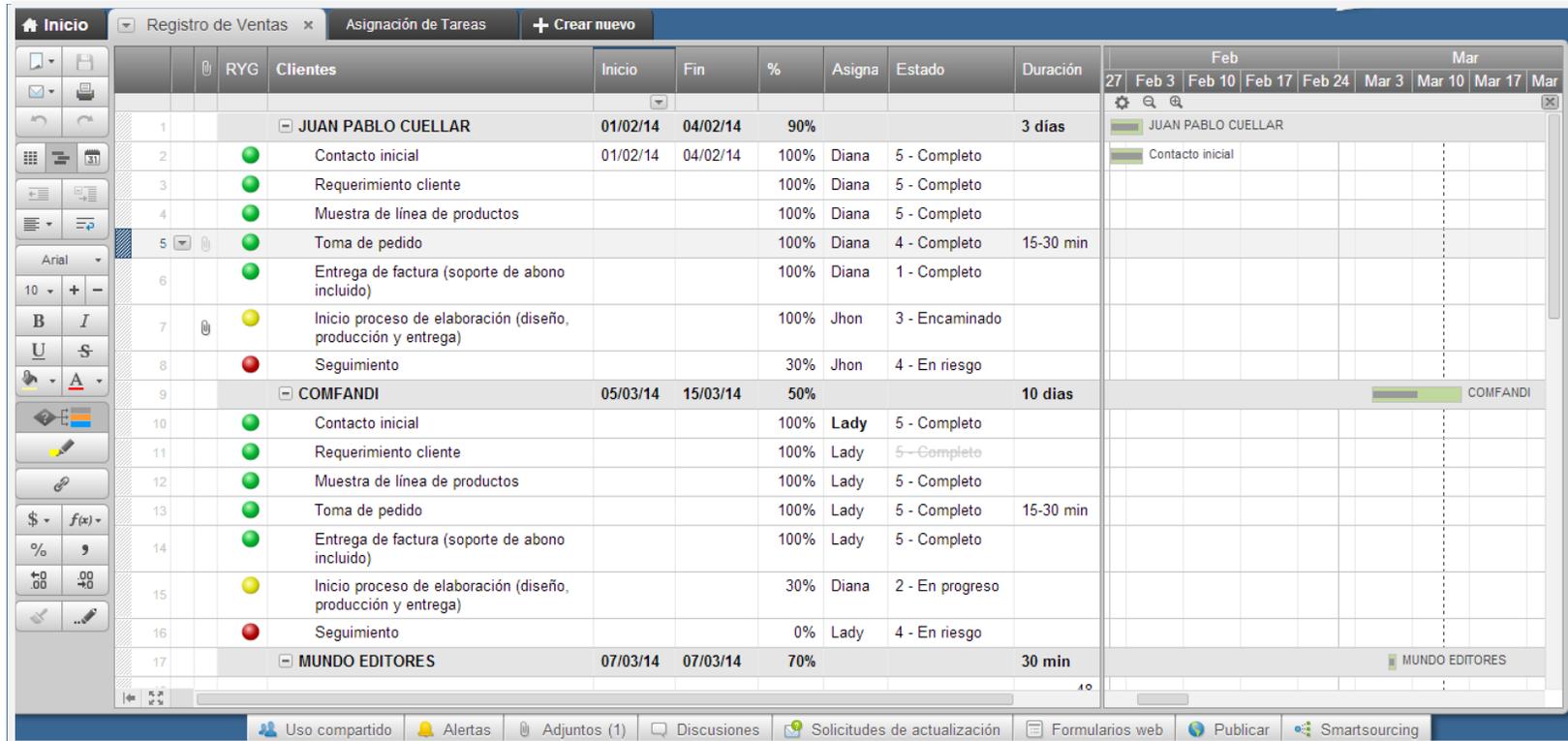
6.3.2 Planes

- Abarcar en gran medida el segmento de instituciones pública, gubernamentales, cumpliendo con todas las exigencias legales de contratación.
- Contactar nuevos cliente, mediante visitas exponiendo nuestro brochure impreso y digital, que permitan establecer relaciones comerciales permanentes.
- Asentar más atención en el servicio post- venta, dando la importancia tanto al producto como al consumidor, de tal manera que se logre la fidelización del cliente generándose así la recompra.
- Cumplir con las metas mensuales, teniendo muy claros los objetivos personales y como departamento, para así poder realizar una medición específica, y otra general al realizar cierre contable.

6.4 REGISTRO DE VENTAS Y ASIGNACIÓN DE TAREAS

A continuación se ejemplifica el empleo de Smartsheet tanto para registrar ventas como asignar tareas. Columnas como pasos al identificar una oportunidad de negocio, tiempo de realización del producto, porcentaje en el que se encuentra, asignación específica de asesor comercial entre otras proporcionará mejoras a la hora de registrar ventas.

Gráfica 10. Registro de Ventas Trofepartes S.A



Fuente: Elaboración propia/Aplicación Smartsheet

En cuanto a la asignación de tareas la necesidad de saber cuáles son las tareas diarias del departamento, la prioridad a la que pertenezcan (alta, media o baja), así como los recursos empleados. Tales como algún personal capacitado, formularios, teléfono o transporte. Finaliza con notas, las cuales son observaciones específicas a realizar.

Gráfica 11. Asignación de tareas Trofepartes S.A

Inicio		Registro de Ventas	Asignación de Tareas	+ Crear nuevo					
			Lista	Tareas	Fecha de vencimiento	En curso	Recursos	Notas	
1				Tareas rápidas					
2			<input type="checkbox"/>	Programar reunión	01/02/14	●	Diana	Brindarle mejor asesoría a _____, explicarle más a fondo materiales para el	
3			<input type="checkbox"/>	Revisión diaria (progreso de pedido)		●	Formulario	producto que desea.	
4			<input checked="" type="checkbox"/>	Verificar fechas de entrega		●			
5			<input type="checkbox"/>	Realizar llamada post-venta		●	Base de datos	Encuesta de atención al cliente	
6									
7				Prioridad alta					
8			<input checked="" type="checkbox"/>	Encontrarse al día con cotizaciones		●			
9			<input type="checkbox"/>			●			
10			<input type="checkbox"/>	Coordinar con producción producto final		●			
11			<input type="checkbox"/>	Formulario Cliente		●			
12			<input type="checkbox"/>	Formulario Producción		●			
13									
14				Prioridad media					
15			<input type="checkbox"/>	Análisis de fecha segundo pedido		●			
16									
17				Prioridad baja					
18			<input type="checkbox"/>			●			
19									
20									

Fuente: Elaboración propia/Aplicación Smartsheet

6.5 POLÍTICA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE CARTERA DE CLIENTES

- Para todo pedido a nombre de empresas es necesario la orden de compra emitida por la compañía donde se estipule claramente el tiempo de pago acordado en la cotización.
- El pago para personas naturales es el 50% por anticipado para iniciar proceso de artes el cual incluye artes, y el 50% restante contra entrega.

6.6 PRESUPUESTO DE VENTAS

Las ventas a realizar serán estimadas por medio de las que se presentaron el mes anterior. De igual forma se tiene en cuenta la época del año en el que se encuentre.

Por todo el análisis planteado se estima que para el año en curso, cumpliendo con las estrategias comerciales se vendan en el año un estimativo de \$299.700.000 m/c con una asignación presupuestal de 15%.

6.6.1 Previsión de la demanda

Por tener en identificadas las fechas de mayor demanda se estipula realizar dos importaciones en el año, para suplir el mercado durante estos periodos, para el primer periodo, es indispensable en abril tener provisiones de placas y medallas, por lo que los insumos deben estar a plena disposición; Para el segundo periodo, se hace pedido en septiembre de materia para trofeos, y artículos publicitarios.

En cuanto al insumo nacional se hace referencia a piezas con mano de obra en madera para el cual hace un estadístico según las ventas del año anterior.

6.7 CUOTAS DE VENTAS POR MES

El portafolio de Trofepartes S.A tiene desde placas hasta artículos publicitarios. Aunque debido a venderse por temporada las cuotas de ventas no se manejarían por producto sino por volúmenes de venta. Los cuales deben superar el mes del año anterior.

Tabla 9. Cuota de ventas por mes Trofepartes S.A



Fuente: Elaboración propia.

6.8 ASIGNACIÓN DE TERRITORIOS

Dicha asignación se enfocará en los tipos de clientes a tratar, teniendo en cuenta su trayectoria, cantidad de producto y trimestre del año en el que efectúa la compra.

Tabla 10. Asignación de territorios por tipo de cliente Trofepartes S.A

TIPO DE CLIENTE	ASIGNADO A	ESPECIFICACIONES
Personas Naturales	Jhon Henry	Representante de colegio en plena organización de un intercolegiado.
Multinacionales	Diana	-----
Organizaciones Gubernamentales	Lady	-----
Instituciones Educativas	Jhon	-----
Pymes u otros	Lady	Cajas de compensación, ligas, clubes etc.
TRIMESTRE		
Enero-Febrero-Marzo	Personas Naturales	
Abril-Mayo-Junio	Clausuras de colegio (Calendario B)	
Julio-Agosto-Septiembre	Clubes deportivo (vacaciones de verano)	
Octubre-Noviembre-Diciembre	Torneo Interno empresarial/ Clausuras de colegio (Calendario A)/Organizaciones Gubernamentales y demás	

Fuente: Elaboración propia.

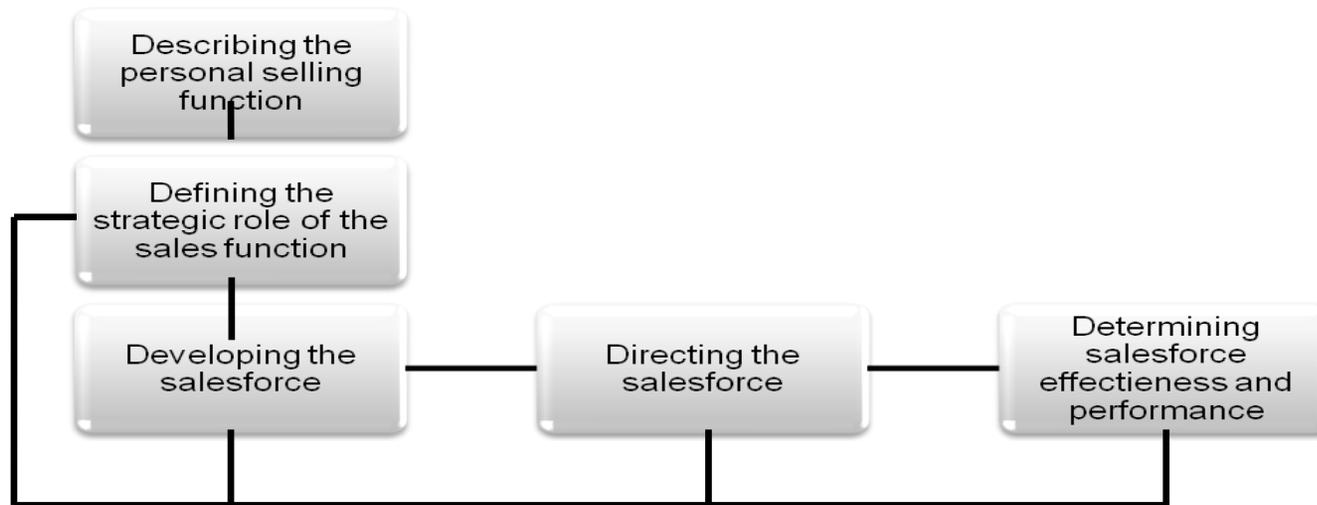
6.9 SISTEMAS DE COMPENSACIÓN Y PROGRAMAS DE INCENTIVOS

- Para el programa de vendedores externos se maneja una comisión del 5% sobre el precio especial ofrecido.
- Para asesores internos bonificación proporcional a las ventas efectivas obtenidas, al finalizar cierre contable.
- Reconocimiento público por haber cumplido las metas mensuales (placa empleado del mes), con certificación a la hoja de vida.

7. SUPERVISIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

En el manejo del personal de ventas de Trofepartes S.A se vieron involucrados tanto una estrategia de planeación como el personal que implementará dicha estrategia. Ayudados de autores como Ingram, LaForge, Avila, Schwepker y Williams junto a la siguiente gráfica de su autoría, se ilustró los pasos más importantes en el proceso de la fuerza de ventas de la pyme. En la quinta y sexta parte de este trabajo, se realizaron los primeros ítems, a continuación se mostrará que dirección toma la fuerza de ventas para así determinar el paso a paso que proporcionará efectividad al reestructurar su área comercial.

Gráfica 12. Sales Management Model



Fuente: Sales Management. Analysis and Decision Making.

7.1 PROCEDIMIENTO PARA EL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

El proceso de ventas es la parte fundamental de la empresa, la cual muestra la razón de ser, por esto es importante consolidar grupos motivados capaces de analizar, plantear y desarrollar estrategias que aporten beneficios a lo largo de la cadena de valor.

Para ello el grupo debe conocer e identificarse con el producto a ofrecer, así se le brinda una información clara y concisa al cliente. De esta forma, se va un eslabón más allá de las expectativas esperadas.

Según las normas ISO 9001:2000, a cada necesidad (diseño, calidad y cumplimiento) se le arroja tanto las características básicas como detalladas. La cual se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 11. Características de acuerdo a la necesidad presentada

Necesidad	Característica Básica	Característica Detallada
Diseño	Variedad de producto Alternativas de artes Alternativas de materiales	Poderle brindar al cliente diferentes alternativas para sus reconocimientos. En los artes encuentre factores de innovación y asesoría adecuada. Que su idea pueda ser plasmada en diversos materiales.
Calidad	Producto terminado en óptimas condiciones	Cada pieza de madera pintada adecuadamente, todo bien pegado, y limpio.

Cumplimiento	Producto bien empacado	Empaque bien presentado
	Cumpla con las exigencias del cliente	la Que el pedido este acorde con lo solicitado por el cliente.
	Entrega a tiempo	El pedido este en lo estipulado por el cliente
	Disminución tiempo de espera	Acortar los tiempos de producción sin sacrificar calidad.
	Entrega inmediata	Poder encontrar un producto para entrega en una hora.

Fuente: Elaboración propia basado en las normas ISO 9001:2000

Con la implementación de los nuevos procesos se quiere obtener:

Tabla 12. Alcance de planes de calidad

	Determinación de las disposiciones para la presentación de servicio al cliente en los procesos de:
	1. Recepción y atención de los clientes
	2. Toma de pedidos y programación
Plan de Calidad Servicio al Cliente	3. Preparación del pedido
	4. Entrega del producto

5. Facturación, cancelación, cierre del servicio

6. Servicio post venta.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante seguir un orden para el desarrollo de todo el sistema y a su vez obtener los resultados esperados; por tal razón se dividirán en tres temas centrales: Motivación, Proceso de planeación y Compensación.

MOTIVACIÓN

Se denomina la motivación como el proceso individual en el cual se satisfacen las necesidades personales. Teniendo en cuenta la pirámide de Maslow y su teoría se buscó que Trofepartes S.A realizara un acercamiento con el siguiente estudio:

Gráfica 13. Jerarquía de las necesidades humanas



Fuente: A theory of Human Motivation. Abraham Maslow.

Partiendo de este concepto podemos definir un plan de motivación, para la fuerza de ventas donde se identifique los motivadores y desmotivadores presentados actualmente en la compañía:

Tabla 13. Motivadores/Desmotivadores Trofepartes S.A

MOTIVADORES	DESMOTIVADORES
Se realiza una supervisión individual, donde se puede expresar libremente y de forma respetuosa las sugerencias	Falta de capacitación e información clara del producto y del mercado
Motivadores financieros, como bonos	Desarrollo personal, falta de motivación para desarrollar plan de carrera
Reconocimiento al liderazgo	Poca flexibilidad administrativa

Fuente: Elaboración propia.

Después de analizar dichas variables se plantea el siguiente cuadro con acciones correctivas:

Tabla 14. Acciones Correctivas Trofepartes S.A

NECESIDAD	ACCION
Reconocimiento, Prestigio y Aprobación	Reconocer los logros públicamente Asignar responsabilidades, haciendo el respectivo seguimiento para obtener éxito. Asesorar adecuadamente para que la persona desempeñe bien su cargo.
Dominio o Control	Solicitar sugerencias para mejorar la administración

	<p>Enseñar a planear mejor, para obtener mejores resultados</p> <p>Dar la información adecuada sobre los clientes y territorios.</p>
Seguridad económica	<p>Explicar claramente las normas de desempeños para obtener bonos e incentivos monetarios</p> <p>Desarrollar hábitos productivos de trabajo y la administración territorial por objetivos</p> <p>Resaltar la política que los salarios y bonos se basan en el desempeño y la productividad, excluyendo cualquier otro factor.</p>
Pertenencia	<p>Mantener un contacto directo donde se consoliden la confianza y la seguridad</p> <p>Reconocer los esfuerzos en bienestar de la compañía</p> <p>Incentivar el buen clima laboral con todos los colaboradores.</p>

Fuente: Elaboración propia.

PROCESO DE PLANEACIÓN

Cuando se habla de procesos de planeación, se refiere a las acciones específicas a desarrollar individualmente para la ejecución adecuada de un proceso de ventas teniendo en cuenta los siguientes pasos:

- Fijación de Objetivos: Deben ser claros y alcanzables, que vayan de acuerdo a las políticas de la compañía, deben ser planteados de forma diaria e individual.

- Planteamiento del programa: Plasmar cual será el orden, y las gestiones con las cuales se quieren lograr los objetivos propuestos.
- Plan de ejecución: llevar a cabo las tareas necesarias para la ejecución del proyecto.
- Evaluación: determinar si se cumplió con lo propuesto, de no ser así explicar por qué razón no se llevó a cabo.

Una de las herramientas más utilizadas para mejorar el proceso de ventas es el Diagrama de Causa y Efecto, ya que nos permite identificar el problema y centrar todos los esfuerzos para mejorarlo.

Gráfica 14. Diagrama Causa y Efecto sobre los problemas de administración del tiempo de un vendedor



Fuente: George A. Smirt Jr. (1995), Sales Productivity Measurement, Milwaukee ASQC Press.

Después de cumplir el proceso, la administración general juega un papel muy importante en la medición del desempeño de las fuerzas de venta, socializando las expectativas sobre el grupo, planteando medidas objetivas (cuantitativas) o subjetivas (cualitativas).

En las primeras los resultados bien sean positivos o negativos se pueden visualizar en las variaciones porcentuales en las ventas por mes; para las segunda como herramienta útil se encuentra aplicar la evaluación 360° donde se mide el desempeño personal, las competencias y por último se diseña un programa de desarrollo.

Como tarea para la administración es muy importante desarrollar los siguientes parámetros:

- Reunión mensual de planteamiento de objetivos
- Evolución bimestral de cumplimiento de metas
- Programa de compensación

COMPENSACIONES

Como el plan de compensaciones constituye un aspecto fundamental de la estrategia de la administración de ventas, debe basarse en una buena definición de los objetivos del área. Lo cual trae como consecuencia la realización correcta de las funciones.

El primer plan de compensación se puede realizar basado en la satisfacción del cliente, donde después de cada venta se mida de acuerdo a si el comprador fue atendido conforme a lo esperado o supero las expectativas.

Si la meta corporativa es un aumento de las utilidades, el plan de compensaciones debe relacionarse con el crecimiento de estas.

El cumplimiento de los objetivos puede verse retribuido mediante comisiones, bonos o planes combinados con sueldo o también recompensas monetarias indirectas.

7.2 ANÁLISIS DE COSTOS DE VENTAS Y GASTOS

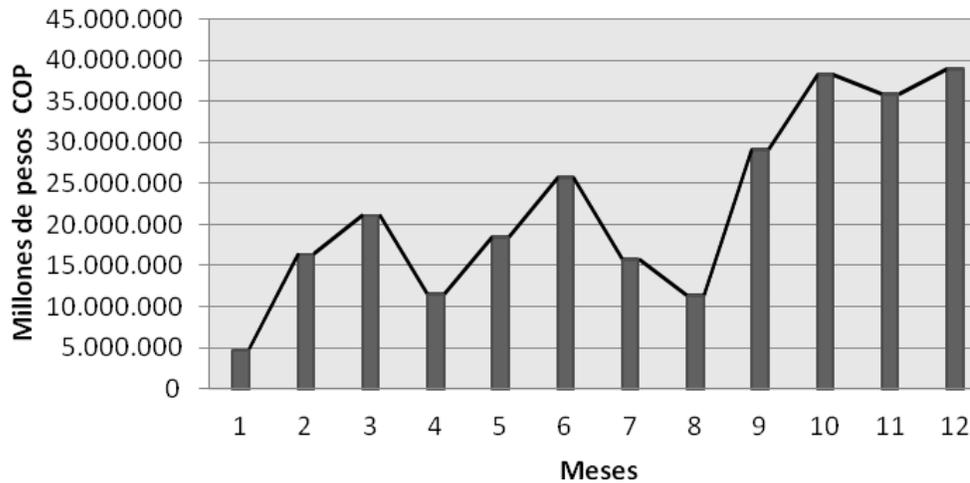
COSTOS DE VENTAS

Los costos de ventas nos permiten medir la eficiencia de estas, enfocar nuestro objetivo a un bien grupal, identificar los gastos relacionados en forma directa, las contribuciones a los costos fijos y la rentabilidad sobre una base de segmento, apoyándose directamente con el departamento contable.

Según los datos suministrados por el área contable, se hizo el análisis de cuotas en ventas basado en los estimativos del año fiscal anterior, por esto se puede plantear las políticas de cartera donde se estudia la posibilidad de mayores descuentos, a medida que disminuye el tiempo de crédito.

Tabla 15. Análisis de cuotas de ventas Trofepartes S.A

Ventas Trofepartes S.A 2013



Fuente: Elaboración propia.

Es de especial cuidado determinar cuál es el producto que más rentabilidad genera, para así mismo plantear una estrategia enfocada a la adquisición del mismo. Generando así mayor utilidad para la empresa; de esta forma, se pone en práctica la regla 80-20 donde se determina que el 80% de los resultados proceden del 20% de sus clientes.

GASTOS DE VENTAS

Es una inversión que se ve reflejada en una venta exitosa aunque debe ser controlada, cumpliendo con todos los registros necesarios a nivel contable, deben ser gastos razonables. El plan de gastos de ninguna manera debe amenazar las actividades de ventas, entre los que se encuentran:

- Auxilio de rodamiento
- Viáticos

- Detalles específicos de mínima cuantía

7.3 EVALUACIÓN INDIVIDUAL DE LA FUERZA DE VENTAS

Empleando la estructura de ventas de Trofepartes S.A, la evaluación se realizará de forma generalizada de acuerdo al cargo y sus funciones a realizar, el tiempo empleado dependerá de los diferentes ítems a evaluar:

Tabla 16. Plantilla Evaluación Director Comercial Trofepartes S.A

		Nivel Alto	Nivel Medio	Nivel Bajo
Director Comercial	1. Presentación resultados mensuales			
	2. Nuevas estrategias			
	3. Nivel de atención y solución de inquietudes			
	4. Planeación de nuevos productos y servicios			
	5. Nivel de Incentivos			
	6. Fijación de precios vs diferenciación			
	7. Desarrollo de nuevos canales			
	8. Investigación de mercados			

Fuente: Elaboración propia.

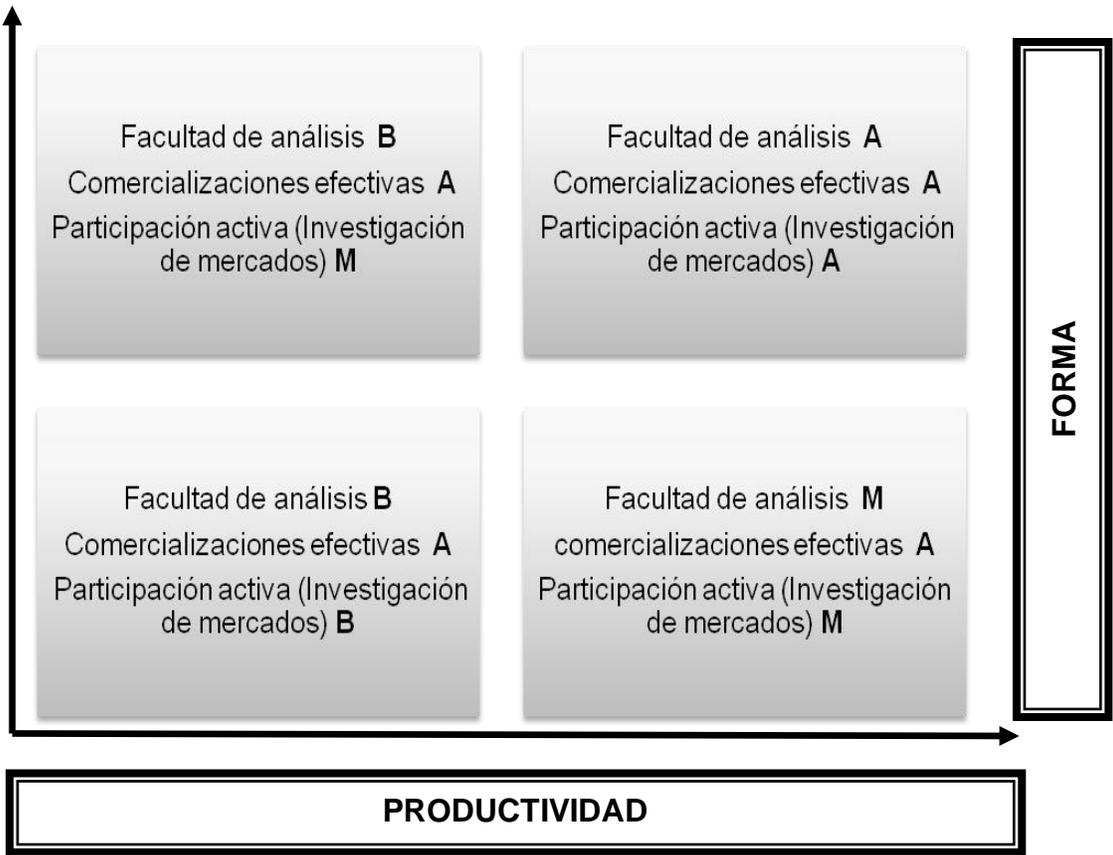
Tabla 17. Plantilla Evaluación Asesoría Trofepartes S.A

		Nivel Alto	Nivel Medio	Nivel Bajo
Asesoría	1. Presentación objetivos alcanzables			
	2. Cumplimiento de normas y procesos ya establecidos			
	3. Nivel de respuesta: qué?, cómo?, a quién?			
	4. Evaluación de estrategias			
	5. Nivel de integración en el equipo de ventas			

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los asesores de ventas, la evaluación irá precedida de la comparación entre productividad y forma. Consiste en la utilidad que está reflejando el vendedor y cómo la está llevando a cabo

Gráfica 15. Formato Evaluación Vendedores Trofepartes S.A



Fuente: Elaboración propia basada en esquema Sales Management. Analysis and Decision Making.

El respectivo supervisor medirá la aplicación del modelo de acuerdo a los siguientes indicadores. Una vez realizada la evaluación se ubica al vendedor en la matriz y se decide que debilidades hay que contrarrestar.

Tabla 18. Medición de Formato Vendedores Trofepartes S.A

FORMA	PRODUCTIVIDAD
Contacto: Empatía mostrada	Porcentaje de cierre de venta
Interacción: Exploración posibles productos	Cumplimiento cuota de venta
Logro: Cierre de la venta	Participación activa en la investigación de mercados
Post-Venta: Fidelización	Puntualidad (Inasistencias)
	Nivel alto de análisis

Fuente: Elaboración propia basada en esquema Sales Management Analysis and Decision Making.

Finalmente el cargo al que se reporta según el manual de perfiles y competencias de los cargos de ventas anteriormente detallados será el evaluador. Por ende, el director comercial evaluará a cada uno de los vendedores, y a este lo evaluará asesoría, y a este último Gerencia.

7.4 CONTROL Y ANÁLISIS DE LAS VENTAS

Una forma de controlar y analizar las ventas es la auditoria, donde el principal ente que vigila es la gerencia de manera imparcial al personal involucrado en el proceso, este mismo se puede hacer de manera formal e informal:

Los controles informales, son mecanismo regidos normalmente por el comportamiento del individuo enfocado hacia un bien común, realizados de manera verbal, entre estos están:

- Liderazgo
- Sentido de pertenencia

- Actitud de servicio

Los controles formales son aquellos parámetros establecidos por escrito, para alcanzar los objetivos de comercialización, entre ellos están:

- Cumplir con los objetivos de ventas
- Brindar información completa
- Tomar adecuadamente el pedido

7.5 PROMOCIONES EN VENTAS

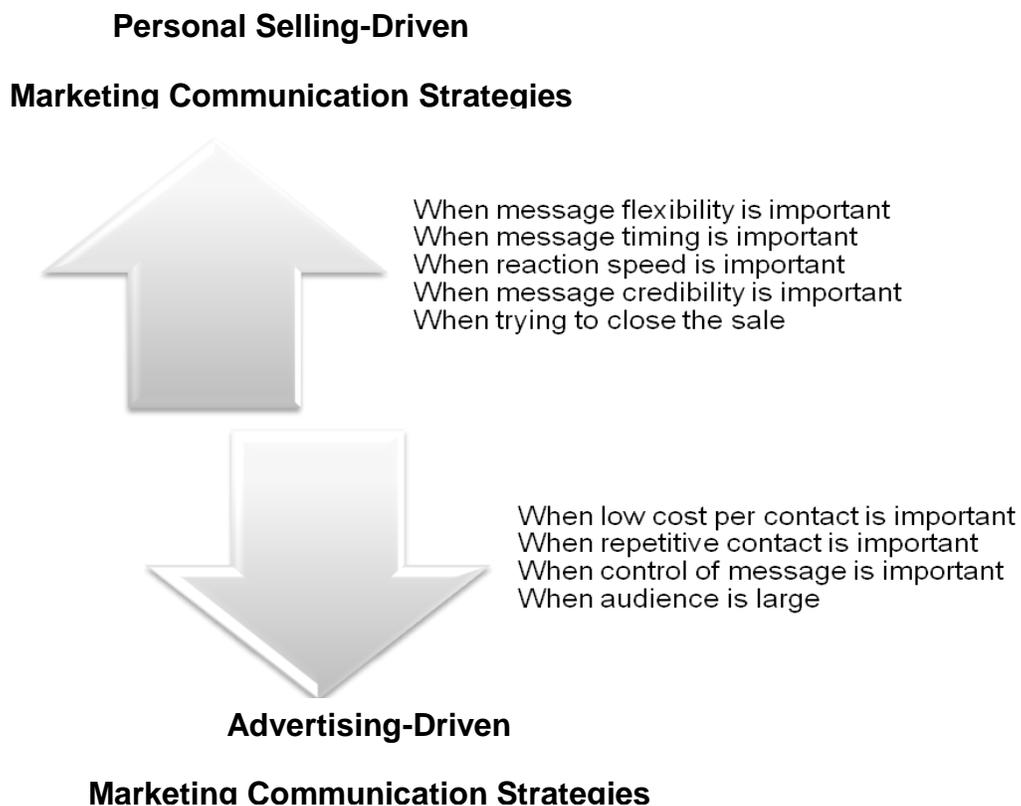
- Hacer un 5% de descuento por pago de contado cuando el monto total supere \$1.000.000 m/c.
- En caso de adquirir una premiación completa en copas metálicas componiéndose de Campeón, Subcampeón, Tercer Puesto, Goleador, Valla menos vencida y Juego limpio, se lo obsequiaría 12 medallas sencillas.
- En temporadas especiales como el mundial, por compras superiores a \$1.000.000 y pago de contado, se dará una camiseta de la selección y/o artículos relacionados a la temporada específica.
- Por la compra mensual consecutiva de una placa durante tres meses, al siguiente mes se le dará una de mayor tamaño, en el mismo material por el mismo precio de las adquiridas anteriormente.

- En caso de ser intermediario y presentar los documentos que lo sustente, se realizara un 10% sobre el valor total de la compra.

7.6 ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

El tipo de estrategia que emplea Trofepartes S.A es la de diferenciación. Durante años se han enfocado a la creación de reconocimientos que sus clientes perciben como únicos, por ende la orientación y capacitación de la fuerza de ventas se verá enfocada hacia mostrar al consumidor final productos trabajados con esmero y creatividad.

Gráfica 16. Personal Selling-Driven versus Advertising –Driven. Marketing Communications Strategies.



Fuente: Sales Management. Analysis and Decision Making.

Tanto dirección comercial como asesoría especificaron las estrategias de comunicación en ventas a emplear hasta el momento, las cuales se evaluaron, extrayendo así tanto ventajas como desventajas. A continuación algunos parámetros que se tuvieron en cuenta:

- Una de las características de Trofepartes S.A se enfoca en la rápida respuesta, en un producto final entregado lo más pronto posible.
- Durante años se han propuesto que los consumidores creen y tengan confianza no sólo en sus tiempos de entrega sino en que el diseño de productos muestren diferenciación.
- Para Trofepartes S.A el significado de clientes antiguos se refleja como una relación gana-gana cultivada desde el inicio de la primera compra.
- Siendo los productos de Trofepartes S.A temporarios, la mayor audiencia se ve en los últimos cuatro meses del año y Junio. Tanto el departamento de producción como el de ventas le da a prioridad a clientes antiguos. A pesar de que busca suplir la mayor cantidad de pedidos.

De acuerdo a lo anterior, el manejo de personal de ventas en Trofepartes S.A se orientará por “Personal selling-driven marketing communications strategies”, Ya que se encontró que tendrían mejor desempeño, debido a la importancia de la empresa de trabajar en equipo y con una continua comunicación (comités diarios), además porque su mercado objetivo mostró lo siguiente:

- Los compradores son asignados a cada vendedor por territorio geográfico,
- El servicio post venta es de gran importancia, ya que se incluye en la asignación de tareas.

- La satisfacción del cliente al brindarle un producto final “único” representa un conocimiento de sus necesidades por parte del departamento de ventas, el cual al trabajar con total sinergia con el área de producción la genera.

En cuanto a la capacitación de la fuerza de ventas, se procuró basarse en los siguientes pasos :

Gráfica 17. Sales Training Process



Fuente: Sales Management. Analysis and Decision Making.

1. Priorizar que es lo que se necesita para capacitar a los integrantes del equipo de ventas de Trofepartes S.A. Factores externos como la competencia, los proveedores, compradores y productos sustitutos generan una continua supervisión de mejora en el departamento. Continua investigación de mercados por parte de vendedores y director comercial; evaluación de desempeño; observación, análisis de trabajo ya realizado, protocolo de venta, conocimiento del producto y la competencia serán las empleadas.
2. ¿Cuáles son los objetivos de la capacitación?: Incrementar las ventas, promover vendedores despiertos, participación activa en comités, introducción de nuevos productos y servicios.

3. Evaluar diferentes estrategias de capacitación: Empleo de la tecnología para reuniones (local de la Roosevelt y el centro en comité al mismo tiempo), y recordatorios a tener en cuenta. Asesoramiento en manejo de redes sociales.
4. Diseño de un programa de capacitación en ventas: Trofepartes S.A de acuerdo a lo registrado en los anteriores pasos. Responderá continuamente a preguntas: qué?, cuando?, donde?, y cómo?
5. Desempeño de la capacitación en fuerza de ventas: De igual forma como se busco evaluar individualmente a cada integrante, en algunas funciones empleadas se verá reflejado que tanto aprendió en las diferentes capacitaciones. Esto ayudará tanto a cada participante como a ver la efectividad de la capacitación.
6. Seguimiento y Control: En la última reunión con los que han participado en la reestructuración se planteó que observaciones de los vendedores en el tema de capacitaciones y la evaluación de cada persona a cargo se condensará y proporcionará un continuo seguimiento.

7.7 FIDELIZACION DE CLIENTES

- Hoja de vida Clientes

RAZON SOCIAL:

NIT:

TEL:

DIR:

FECHA DE CUMPLEAÑOS:

EXT:

HOBBIES:

Tabla 19. Seguimiento Clientes Trofepartes S.A

COTIZACION	PEDIDO	REMISION	FACTURA

Fuente: Elaboración propia.

- Realizar llamada de seguimiento sobre calendario de eventos basados en trabajos ya realizados.
- Detalle especial para los clientes más representativos de la compañía el día de su cumpleaños.
- Detalle P.O.P al finalizar el año.
- Entrega de boletas a eventos deportivos y culturales.

7.8 SERVICIO POST VENTA

El servicio que se proporciona después de la venta es una parte importante del manejo de la cuenta. El seguimiento de la venta prepara el camino para pedidos futuros consolidando la confianza al cliente en cuanto a que el

vendedor entrega lo que promete. Mantener al cliente contento es un ingrediente importante de las ventas redituables.

Se puede hacer realizando el siguiente paso:

- Llamada telefónica dos días después de haber entregado el producto llenando la siguiente encuesta:

PROTOCOLO LLAMADA SERVICIO POST VENTA

1. Brindar un cordial saludo, llamando al cliente por su nombre
2. Identificarse como personal activo de la compañía y nombre.
3. Confirmar el recibimiento del producto despachado.
4. Verificar que el producto fue entregado en buenas condiciones:
Si _____ No_____

En caso de ser negativo pasar al siguiente ítem, de ser afirmativo saltar a la pregunta 6.

5. Evaluar las causas del problema y plantear soluciones inmediatas (cambio o reparación del material).
6. Recomendaría usted el producto:
Sí_____ No____
7. Tiene alguna sugerencia respecto al producto o servicio:
8. Gracias por su atención, (finalizar llamada)

Luego del cierre de ventas es muy importante que el vendedor identifique sus fortalezas y debilidades en cuanto a conocimiento del producto y las habilidades de venta que necesite mejorar.

RECOMENDACIONES

- Debido a que se presentan nuevas alternativas de información para el cliente día a día, lo cual lo hace más preparado que en los años donde inició la compañía creemos conveniente el desarrollo de nuevas formas de venta y abordaje. Hablando desde un punto de participación, en el cual el cliente tenga esta oportunidad en los diferentes canales en la nube. Por ejemplo:
 - Aún hay confusión en la marca, tanto en página web como facebook el nombre empleado es Trofemarcas Ltda.
 - De acuerdo al cliente más que nada empresarial que manejan, el empleo de volantes en algunas ocasiones se hace innecesario.
 - En la página web debe encontrarse visible en una clase de app la existencia de la página de facebook. De igual forma es importante una red que destaque la creatividad e innovación que manejan en sus respectivos diseños. Instagram, Picasso, o Pinterest son algunas de las que pueden utilizar a corto plazo.
 - Hootsuite es una aplicación que ayuda a seleccionar lo que desean montar en la red, así como hay opción de hora, con los hashtags (numeral) obtienen información que puede nutrir las diferentes investigaciones de mercados que llevan a cabo.
- Trofepartes S.A durante años ha contribuido con creatividad e innovación, por lo que se cree conveniente que los diseños sean subidos en las diferentes redes con la imagen protegida, de tal forma que todo aquel que lo vea sepa que el creador del reconocimiento es la organización. Dicha implementación también podría ser utilizada en cada archivo adjunto a la cotización para clientes no presenciales.

CONCLUSIONES

- La falta de políticas y objetivos de calidad; la falta de manuales de funciones y procedimientos; falta de indicadores que permitan medir la efectividad de procesos fueron algunas de las debilidades encontradas por medio de los análisis realizados.
- Se planteó una estructura para el departamento de ventas donde se tenga en cuenta las motivaciones, procesos y plan de compensación; ya que la organización debe mantener principal cuidado en la atención al cliente. La principal causa es el nivel de competidores a los que se enfrenta Trofepartes S.A
- Este proceso investigativo arrojó una serie de objetivos e indicadores que una vez puestos en marcha le permiten a la PYME lograr la eficiencia en cada uno de sus operaciones.
- Un factor de vital importancia es la implementación de la web 2.0, no sólo porque se reducen costos o ayudan a la conservación del planeta sino por la implementación de la 5P del mercadeo. De igual forma, sirve como herramienta en las pequeñas investigaciones de mercado que Trofepartes S.A desea realizar.

BIBLIOGRAFÍA

OSTERWALDER, Alexander. Business Model Generation. The Business Model CANVAS. 2009.

TUTEN, Tracy. SOLOMON, Michael. Social Media Marketing. The 5th P of marketing. Page 14. Editorial Pearson.

VASQUEZ, Orlando Castro. Cartilla de instrumentos de análisis estratégico. Págs. 4-28. Noviembre 2007.

CHARLES, Hill W. GARETH, Jones R. Introducción a la administración estratégica. Modelo de las cinco fuerzas de Porter. Págs. 45-54. Mc Graw Hill Colombia.

OXFORD UNIVERSITY PRESS. A Dictionary of Business and Management. Pestle Analysis. 2009.

THOMPSON. PETERAF. GAMBLE. STRICKLAND. Administración Estratégica. Teoría y casos. 18ª edición. Págs. 4-90. Mc Graw Hill.

JOHNSON, Eugene M. KURTZ, David I. Administración de Ventas Conceptos, Prácticas y casos. Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill

HUGHES, David G. MC KEE, Daryl. Administración de Ventas. Un enfoque de orientación profesional. Editorial International Thomson Editores.

CRISSY, Isabella C.M. Métodos Efectivos de Ventas. Colección Limusa para Ejecutivos, W.J.E Editorial Limusa. 1980

ANEXOS

<https://www.youtube.com/watch?v=L66z0rhnCrg&feature=youtu.be>