

**MODELO DE GESTIÓN DE VENTAS PARA LA EMPRESA
FLUOROPLASTICOS LTDA.**

GUSTAVO ADOLFO LOAIZA ALVAREZ

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008**

**MODELO DE GESTIÓN DE VENTAS PARA LA EMPRESA
FLUOROPLASTICOS LTDA.**

GUSTAVO ADOLFO LOAIZA ALVAREZ

**Trabajo de Pasantía
Para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios
Internacionales**

**Director
RICARDO ANDRES LOPEZ.**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.

JUAN MANUEL GONZALEZ

JURADO

EDUARDO CASTILLO

JURADO

Santiago de Cali, 12 de Agosto de 2008

AGRADECIMIENTOS.

A Dios, primero que todo por ayudarme a culminar esta carrera con éxito.

A la Virgen María por ser mi guía todo este tiempo de mi carrera y mi vida.

A mis padres, hermanos y demás familiares por estar allí a mi lado y creer en mí.

Al Dr. Lucio Michaelis por darme la oportunidad de poner en práctica todos mis conocimientos en la empresa y poder hacer realidad este proyecto.

A Ricardo Andrés López y al Ing. Luis Fernando Tehelen por estar allí asesorándome y apoyándome en este proyecto para que saliera muy satisfactorio.

A todos los profesores que tuvieron la oportunidad de enseñarme estos 5 años en la Universidad.

A mi novia por su apoyo y comprensión que me brindo cuando lo necesite.
A todos mis amigos que tuve la oportunidad de interactuar estos 5 años en la universidad.

Finalmente dedico este proyecto a todas las personas que creyeron en mi e hicieron realidad este proyecto para culminar unas de mis etapas de la vida con éxito.

CONTENIDO.

	Pág.
GLOSARIO	10
RESUMEN	12
INTRODUCCION	13
1. BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA FLUOROPLASTICOS LTDA	14
1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	14
1.1.1. Planteamiento del problema	15
1.2. OBJETIVOS	16
2. GESTION ESTRATEGICA DE VENTAS APLICADA A FLUOROPLASTICOS LTDA	17
2.1. LA PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	17
2.1.1. Análisis de la empresa y el entorno	17
3. ESTRUCTURACION DE LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	23
3.1. ESTRATEGIAS ORGANIZATIVAS DEL EQUIPO DE VENTAS	25
3.1.1. Organización de los territorios de venta de la empresa	25

4. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE LA FUERZA DE VENTAS	39
4.1. CONVOCATORIA INTERNA PARA UN PUESTO VACANTE	39
4.1.1. Convocatoria externa	39
5. ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTAS	41
5.1. ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL DE VENTAS	41
5.1.1. El Plan de capacitación	41
6. MOTIVACIÓN DE LA FUERZA VENTAS	46
7. REMUNERACION DE LA FUERZA DE VENTAS	48
8. CONTROL Y EVALUACION DE LA FUERZA DE VENTAS	50
9. INDICADORES DE GESTION	53
10. CONCLUSIONES	54
BIBLIOGRAFIA	56
ANEXOS	57

LISTA DE TABLAS.

	Pág.
Tabla 1. Análisis de las áreas internas de la empresa	18
Tabla 2. Capacidad de respuesta de la empresa	20
Tabla 3. Análisis del entorno externo de la empresa	21
Tabla 4. Base de datos de clientes actuales	26
Tabla 5. Asignación de territorios de ventas por vendedor	32
Tabla 6. Cuota de venta de cada territorio	37
Tabla 7. Ejemplo de un anuncio para una vacante en la empresa	40
Tabla 8. Programación del plan de capacitación de la empresa	44
Tabla 9. Plan de remuneración	49
Tabla 10. Formato de control de territorios de ventas	50
Tabla 11. Tasa de visitas de clientes	52

LISTA DE FIGURAS.

	Pág.
Figura 1. Organigrama lineal y funcional de la empresa	24

LISTA DE ANEXOS.

	Pág.
Anexo A. Gráfica de ventas por cliente	57
Anexo B. Gráfica de venta real Vs lo presupuestado	58
Anexo C. Ventas registradas por la industria Vs distribuidor	59
Anexo D. Grafica de venta comparativa entre el presupuesto y las ventas reales	60
Anexo E. Ventas reales Vs Costos	61
Anexo F. Ventas registradas por vendedor	62
Anexo G. Ventas reales por zona	63

GLOSARIO.

ADMINISTRACIÓN DE VENTAS: la administración de ventas facilita los procesos de seguimiento y cierre de las oportunidades de negocio.

CIERRE: etapa del proceso de compra en la que el vendedor pide al cliente que haga el pedido.

CICLO DE VENTA: cada producto o servicio tiene un ciclo de venta diferente, entendiéndolo a este como el lapso que va desde la primera visita completada al cliente, a la firma del contrato o pedido.

CLIENTE: es alguien que compra o alquila algo a un individuo u organización.

CUOTAS DE VENTAS: meta de ventas para un línea de productos, una división de una empresa o un vendedor. Es un instrumento administrativo para estimular el esfuerzo de éstas.

DESARROLLO DE MERCADO: estrategia que se debe seguir cuando una empresa cuenta con producto que quiere vender a un mercado en el que antes no había competido.

DISTRIBUCIÓN SELECTIVA: distribución de un producto en la cual no se utilizan todos los medios de distribución que ofrece el servicio, sino un subgrupo de estos seleccionados por la empresa.

DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA: conceder a un número limitado de comerciantes la exclusividad de la distribución de los productos de una compañía en su territorio.

DISTRIBUCIÓN INTENSIVA: entrega de un producto a tantos puntos de venta como sea posible.

ESPECIFICACIÓN DE LA RUTINA DE PEDIDOS: etapa del proceso industrial de compra en la que el comprador establece el pedido final con el proveedor o proveedores seleccionados, enumera especificaciones técnicas, cantidad necesaria, tiempo de entrega esperado, políticas de devolución y garantías.

ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS POR PRODUCTOS: organización de la fuerza de ventas en la cual los vendedores se especializan sólo en una parte de los productos o líneas de la compañía.

ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS POR TERRITORIO: se asigna un vendedor a un territorio geográfico exclusivo, en el que ofrece toda la línea de productos o servicios de su empresa.

EXPECTATIVAS: son las necesidades definidas por los clientes, que resuelven sus requisitos básicos y estándares.

FUERZA DE VENTAS: personas responsables de la labor de ventas de las empresas.

GERENTE DE VENTAS: persona responsable de la dirección de la fuerza de ventas.

MERCADO: es cualquier conjunto de transacciones, acuerdos o intercambios de bienes y servicios entre compradores y vendedores.

MISIÓN: es la finalidad para la cual ha sido creada una determinada entidad.

POTENCIAL DE VENTAS: es el límite aproximado de la demanda de la empresa conforme ésta aumenta sus esfuerzos de mercadeo en relación con sus competidores. Este potencial es menor que el mercado potencial no importa que los gastos de mercadeo de la empresa aumenten de manera considerable en relación con la competencia.

PLANEACIÓN: es la selección de misiones y objetivos, metas y sus elementos o medios de control. Sistema utilizado para obtener una visión futurista de hacia donde va la institución, cual es su misión, sus objetivos y metas; establece métodos y procedimientos para desarrollar planes, programas y proyectos.

PROCESO DE VENTA: etapa que siguen los vendedores, incluyendo prospección y calificación, pre-acercamiento, acercamiento, presentación y demostración, manejo de objeciones, cierre y seguimiento.

SEGUIMIENTO: etapa del proceso de venta en la que el vendedor sigue la venta para asegurarse de que el cliente quedó satisfecho y volverá.

VENTA DIRIGIDA: la venta dirigida es aquella en que se asigna al vendedor una cantidad de clientes potenciales, personas o empresas, para visitar, en una lista sobre la cual la empresa lleva y mantiene un control.

VISIÓN: imagen o situación deseada, que la organización proyecta en un futuro.

RESUMEN.

En toda organización de ventas, el éxito en la fabricación y comercialización de productos depende básicamente de un buen manejo de su fuerza de ventas. Siendo Fluoroplasticos Ltda. Una entidad con estas características, y en la cual se notaba la necesidad de un cambio en su manera de administrar su gestión de ventas, de tal manera que permitiera un verdadero desarrollo de la compañía en su participación y crecimiento en el mercado.

Las compañías dedicadas a este tipo de actividad industrial, fundamentalmente su organización de ventas la conforman varios puntos importantes como se puede ver mas adelante que son: La estructuración de la gestión de ventas, administración de territorios, capacitación de la fuerza de ventas, motivación, evaluación y control.

Así mismo, el espíritu de este proyecto, se oriento hacia el diseño de un nuevo modelo de gestión de ventas para Fluoroplasticos Ltda., considerando en todo momento estos puntos en cuestión.

Al analizar todos estos puntos podemos decir que Fluoroplasticos Ltda puede desarrollar este tipo de estrategias que se recomiendan ya que es de mucha utilidad para la ella utilizar este nuevo modelo de gestión ventas en el cual sirva para poder seguir creciendo en el mercado y tener un departamento de ventas bien fortalecido.

Las ventas determinan el funcionamiento de la empresa industrial, ya que va directamente relacionada con la determinación de la producción. Las ventas son el punto de partida y la actividad principal en toda organización ya sea de índole comercial o de tipo industrial.

Una vez analizados los resultados reales de las ventas, se deben comparar con las proyecciones realizadas para evaluar el desempeño de la gestión comercial frente a los objetivos propuestos.

Las evaluaciones cubren no sólo el volumen de las ventas. Éstas deben abarcar conceptos claves como el de la participación en el mercado, la tendencia del crecimiento y la aceptación de los precios de venta por parte de los clientes. Se determinó que los siguientes indicadores dan la visión general de participación, tanto externa como interna, con el margen porcentual; además de medir los tiempos de entrega, lo que mantiene un alto grado de satisfacción del cliente, y esto asegura la demanda del producto.

INTRODUCCION.

El presente trabajo describe la gestión de ventas en una empresa de productos Industriales en base de plástico.

Más allá de conceptos generales, se trata de compartir experiencias que sean de utilidad para futuras generaciones que se encuentren inmersos en el mundo de las ventas.

Hoy donde la competencia cada vez es mas fuerte y los clientes están dispuestos a cambiar los productos por otros, si estos no están a su disponibilidad la empresa debe constantemente evaluar su fortalezas, debilidades y adaptar su organización y filosofía a nuevos cambios que le permitan permanecer en el mercado.

La tecnología y la globalización han hecho que existan productos similares en calidad y precio. La diferencia solo se da a través de los recursos humanos.

El factor humano es lo que hace que la empresa tenga vida y aportara en la medida que sea gestionado de la manera adecuada.

Se ha identificado claramente dos campos que influyen en el desarrollo de la empresa: el marketing comercial y la producción. Ambos deben contar con un nuevo enfoque que es la satisfacción del cliente interno y externo.

La empresa vive de las ventas (productos servicios) pero aun si tuviera las mejores estrategias de marketing y una excelente fuerza de ventas, si el producto no está disponible en el mercado no hay ventas y sino hay ventas no existe la empresa.

La sinergia entre ambos (marketing comercial y producción) hará que se alcance competitividad y todo ello a través del factor humano.

La finalidad de este trabajo es hacerse partícipes de los nuevos enfoques que están ayudando a desarrollar la fuerza de ventas a medianas empresas y a persona.

1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA FLUOROPLASTICOS LTDA.

1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Fundada en 1965, tiene su sede en la ciudad de Cali Colombia, ha basado su permanente liderazgo como proveedor de plásticos de ingeniería, en calidad, y servicio al cliente, es el proveedor más importante que tiene la industria Colombiana para barras, láminas y bujes de paklon PTFE natural y forzado con carbón grafito, vidrio, molibdeno, bronce y acero inoxidable; barras y laminas de duraron nylon y laminas de teknilon UHMW, aerosoles industriales y telas de PTFE con fibra de vidrio para el sellado de plásticos.

➤ **Nuestro compromiso.**

- ✓ Ofrecer productos de alta calidad.
- ✓ Vender a precios competitivos.
- ✓ Responsabilidad ante nuestros clientes.
- ✓ Continúo desarrollo de productos y servicios.

➤ **Objetivos estratégicos.**

- ✓ Generar unos ingresos por ventas de \$300 millones de pesos por mes.
- ✓ Alcanzar un beneficio bruto del 55% sobre las ventas.
- ✓ Conseguir para los productos una cuota del mercado del 20% del mercado nacional.
- ✓ Reducir costos de las materias primas un 10% al año.
- ✓ Conseguir que las materias primas lleguen a tiempo un 95%.

➤ **Misión de la empresa.** FLUOROPLASTICOS LTDA es una empresa creada para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y cuyo objetivo es darle un valor agregado a sus productos y sus servicios con costos competitivos, afianzando el cumplimiento de la calidad requerida, mediante un trabajo de mejora continua de la empresa y de su personal ofreciendo productos de alta calidad para la industria a nivel nacional e Internacional.

➤ **Visión de la empresa.** Ser en el 2010 una empresa de prestigio nacional e internacional en el área de fabricación de productos de plásticos para ingeniería tales como barras, laminas y bujes de Paklon PTFE natural y reforzado con carbón grafito, vidrio, molibdeno, bronce y acero inoxidable; barras y laminas de duralon nylon barras y laminas de teknilon UHMW, aerosoles industriales y telas de teflón con fibra de vidrio para el sellado de plásticos, para así posicionarnos en el mercadeo como la organización líder del ramo, en la satisfacción total de las necesidades de nuestros clientes.

➤ **Servicios de la empresa.**

- ✓ Asesoría técnica.
- ✓ Aplicación del plástico de ingeniería.
- ✓ Mecanizado de piezas.
- ✓ Levantamiento de planos.

1.1.1. Planteamiento del problema. Actualmente vivimos en un mundo cambiante en el cual existen presiones de toda índole. El fenómeno de la Globalización está modificando la forma de hacer negocios y obligando a las empresas a desarrollar mejores métodos de comercialización para sobrevivir y obtener el éxito. Los clientes son ahora más exigentes que antes. Están más conscientes de sus derechos y pretenden optimizar su dinero en cada transacción que realizan. Por ello, quienes se dedican a promover productos y servicios deben volverse aún más competitivos; deben administrar en mejor forma sus recursos, la fuerza de ventas en todo lo que tiene que ver con el control y efectividad de visitas diarias de vendedores, distribución y organización de nuevas zonas y evaluación por indicadores de gestión con objeto de servir a sus clientes de mejor manera y con la máxima rentabilidad posible para la empresa.

En la actualidad, está perfectamente aceptado que el control se ejerza en la fuerza de venta, lo que permite evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo. Cualquier empresa tiene que tener una meta que alcanzar y un plan a seguir, ahí es donde radica principalmente la actividad que todo director comercial debe desarrollar para poder luchar con ventaja en un mercado altamente competitivo.

La planificación comercial, que es una de las funciones más importantes de la empresa y de las organizaciones en general, engloba el proceso de supervisión a través de un sistema consistente en: fijar los objetivos, planificarlo y ponerlos en funcionamiento con sus respectivos indicadores.

Tal y como hemos comentado anteriormente, una de las principales fuentes de información interna que tienen las compañías es su propio equipo comercial, el saber aprovecharlo reportará beneficios casi de inmediato. Por tanto, los

mecanismos de control que se establezcan en los diferentes departamentos comerciales de las compañías con óptica de marketing irán encaminados tanto a evaluar las desviaciones producidas en las cuotas fijadas, como en la obtención de datos del mercado.

Quizá uno de los factores más importantes en el trabajo diario del vendedor y no aceptado de buen grado sea la organización y planificación de su trabajo.

A raíz de todo este tipo de criterios la empresa actualmente no posee un sistema de capacitación, motivación, supervisión, control y evaluación de vendedores con sus respectivos indicadores de gestión que permita medir la eficiencia de la fuerza de ventas ya sea para transmitirles e indicarles cómo deben realizar sus funciones de trabajo, es decir, la utilización del informe diario de visitas a los clientes, listados de facturación, rutas y zonas.

1.2. OBJETIVOS.

○ Objetivo general.

✓ Desarrollar un modelo de gestión de ventas apropiado a la empresa Fluoroplasticos Ltda.

○ Objetivos específicos.

✓ Identificar el modelo de gestión de ventas actual de la empresa y los resultados obtenidos con el mismo.

✓ Identificar modelos teóricos de gestión de ventas tanto teóricos como prácticos que puedan ser implementados en la empresa.

✓ Adaptar el modelo mas apropiado a la organización de la gestión de ventas.

✓ Formular el modelo con sus respectivos indicadores de gestión.

2. GESTION ESTRATEGICA DE VENTAS APLICADA EN LA EMPRESA FLUOROPLASTICOS LTDA.

Para una buena gestión comercial se baso en tres bloques básicos de decisiones interrelacionadas:

- ✓ La formulación de un plan estratégico de ventas, que incluye la planificación y organización de los esfuerzos de ventas para integrarlos con los restantes elementos del marketing comercial de la empresa.
- ✓ La importancia de programas de ventas que incluye la capacitación y motivación del personal de ventas adecuado para alcanzar los objetivos deseados.
- ✓ La evaluación y control del rendimiento del personal de ventas, que posibiliten llevar acabo los ajustes necesarios ante cualquier desviación de resultados que se produzca.

2.1. LA PLANIFICACION Y LA ORGANIZACIÓN.

Para poder establecer una gestión estratégica adecuada, se necesita de información. Por lo tanto el primer paso es recopilar información de los factores tanto interno como externo que influyen en las actividades de la empresa, tales como la estructura de la organización, los recursos con que se cuentan, el aspecto demográfico, la competencia, factores sociales, culturales y otros.

Segundo, se deberá evaluar todos estos factores y poder ver el panorama general que se encuentra la empresa. A partir de allí se empieza a planificar las estrategias que nos permitirán tener éxito en la gestión.

2.1.1. Análisis de la empresa y del entorno.

- **Áreas internas de la empresa.** Se debe evaluar cada área que se interrelaciona con las ventas y que afectan directamente o in directamente a ésta.

En personal en Fluoroplasticos Ltda, no se contaba con áreas bien definidas sobre todo en la parte administrativa, sin embargo por análisis inicial se decidió agrupar las funciones que realizaban las asistentes. Hay que mencionar que la fuerza de ventas esta conformada básicamente por dos niveles:

Gerente comercial: Persona encargada de dirigir, organizar y controlar un el departamento de Ventas.

Vendedores: Personas que tiene encomendada la venta de los productos o servicios de la empresa.

Tabla 1. Análisis de las áreas internas de la empresa.

AREA O SECCION.	FORTALEZAS.	DEBILIDADES.
VENTAS.	<ul style="list-style-type: none"> • Productos de buena calidad y con gran aceptación por parte del público final. • Se cuenta con puntos estratégicos de ventas a nivel Nacional, por ende mayor salida de los productos. • Buenas relaciones con nuestros clientes industriales y distribuidores. • Al contar con una fuerza de venta directa se venden nuestros productos, creando una barrera de entrada la posible competencia. • Ampliar el portafolio de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de análisis de costos. • Estructura regular de la fuerza de ventas y administrativo comercial. • Falta de una política adecuada de descuentos a los clientes.
LOGISTICA O ALMACEN.	<ul style="list-style-type: none"> • Cercanía del centro de producción a la oficina administrativa y de despacho. • Buen programa de control de las 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencias en desuso y sobre stock de algunas materias primas que no se utilizan con frecuencia. • El almacén de transito no tiene un adecuado control

	operaciones de compras y procesos.	de inventario(no se identificaba los lugares donde estaban los productos terminados y de que línea)
CAPACIDAD FINANCIERA.	<ul style="list-style-type: none"> • Buena relaciones con los diferentes bancos. • Realización de transacciones sin inconvenientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de mayor nivel de crédito en algunos proveedores de la empresa.
RECURSOS HUMANOS.	<ul style="list-style-type: none"> • El personal de la empresa tiene habilidades y actitudes adecuadas para realizar sus labores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación adecuada para el personal de ventas sobre nuevas técnicas de ventas, nueva comunicación hacia los clientes etc. • Falta de una política de premios e incentivos ala fuerza de ventas. • Falta de motivación por parte de la gerencia al personal de la empresa.
PRODUCCIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con una buena imagen de la empresa en lo que tiene que ver con todas las normas de calidad de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • falta de entrega de los pedidos pendientes a tiempo.

- **Capacidad de respuesta de la empresa.** Después de evaluar todas las variables que afectan el desempeño de la empresa, se deberán tener en cuenta la capacidad de respuesta de la empresa.

Para ello se analizo: que restricciones se tiene, cuales son los recursos con que cuenta la empresa que ventajas competitivas existen.

Tabla 2. Capacidad de respuesta de la empresa.

RESTRINCCIONES.	RECURSOS.	VENTAJAS.
<ul style="list-style-type: none"> • Macro ambiente: • El poder adquisitivo de los clientes para poder comprar los productos que necesitan a nivel industrial para sus empresas o ferreterías. • Internas: falta de capacitación, motivación y evaluación de desempeño en la fuerza de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos: el personal existen un dinamismo muy bien desarrollado por parte del personal de ventas. posibilidad de llegar al consumidor a través de la venta directa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones comerciales: de respuesta rápida a nivel operativo y comercial, ya que es una estructura flexible a comparación de las grandes empresas que para aceptar un producto tienes que consultar la matriz y pasar por todo el nivel jerárquico existente. • Aplicación de estrategias orientado a resultados y metas trazadas de acuerdo a los recursos tanto personal como financiero.

En conclusión: La empresa a pesar de tener restricciones, puede jugar con los recursos con que cuenta por que a pesar de que a su fuerza de ventas le falta mayor capacitación y motivación, tienen las habilidades necesarias que hacen que actúen de manera rápida y eficaz ante un problema externo.

Hay flexibilidad en tomar y ejecutar decisiones en comparación de la competencia que tiene una reestructura más rígida.

- **Análisis del entorno externo de la empresa.**

Tabla 3. Análisis del entorno externo de la empresa.

MICRO AMBIENTE.	OPORTUNIDADES.	AMENAZAS.
<p>PROVEEDORES.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con proveedores que entregan a tiempo los pedidos de la materia prima. • La forma de pago es con crédito de 60 días. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen algunos insumos difíciles de encontrar en el mercado local por lo que demandaba importarlas a pesar de que solo se necesitaban una cantidad mínima. • En caso de que se terminara algún producto importado, este solo se reponía con un mínimo de tres meses.
<p>CLIENTES.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buena relaciones con las principales empresas industriales y ferreterías a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los productos sustitutos de los repuestos de las maquinas de las empresas. • Falta de fidelización de nuestros clientes.
<p>COMPETENCIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes conocen los productos y la alta calidad que tienen por lo que está posicionada en la mente de los clientes la empresa. • Los clientes potenciales que no conocen todavía portafolios de productos de la empresa y que primero adquieren los de la competencia. • Mercado potencial de gran tamaño. Grandes empresas que no conocen nuestra compañía y 	<ul style="list-style-type: none"> • Un Crecimiento de los principales competidores, quien en un momento dado nos pueden robar participación en el mercado. • Una economía abierta que puede traer para nosotros gracias a los tratados de libre comercio una fuerte competencia del exterior y la cual puede opacar fuertemente nuestra participación en el mercado. • Surgimiento de nuevas

	su labor.	empresas dedicadas a nuestra misma labor y las cuales por introducción ofrecen precios muy bajos.
--	-----------	---

3. ESTRUCTURACION DE LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

Realmente en Fluoroplasticos Ltda no existe una estructura organizacional, ya que no se contaba con cargos bien definidos y áreas definidas.

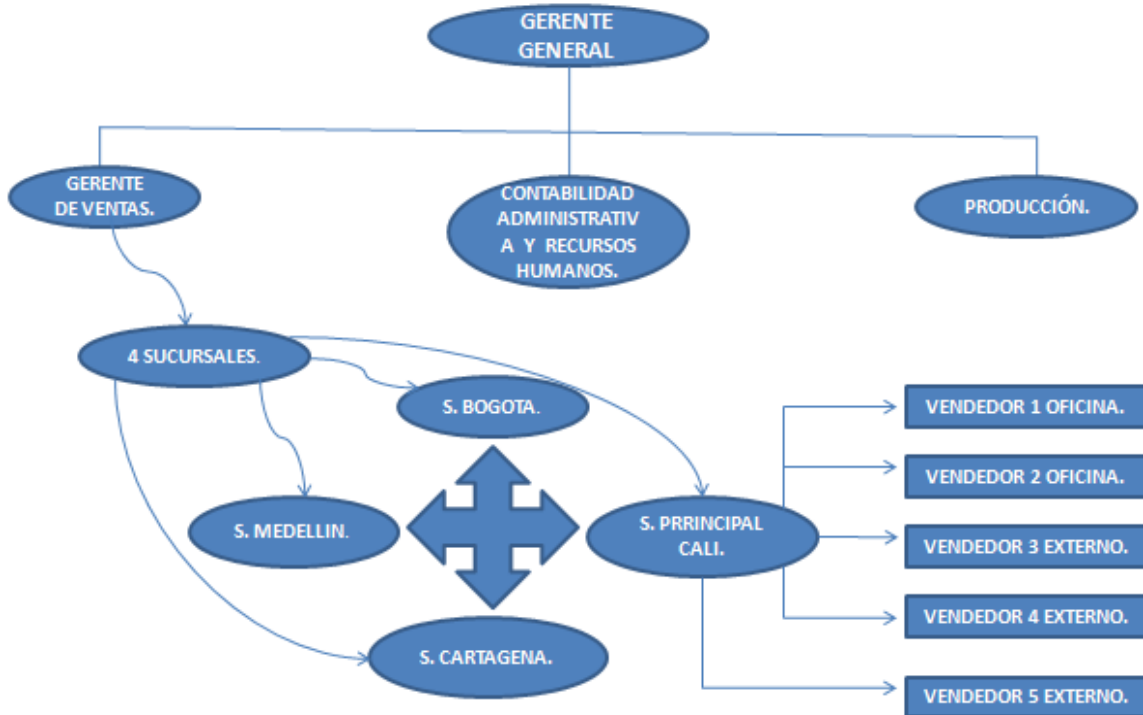
Por ello evaluando las necesidades que se tienen se decidió lo siguiente:

- ✓ La organización no deberá ser estática si no flexible mas aun cuando es una empresa industrial donde los cambios se realizan con mayor rapidez que en las empresas comerciales.
- ✓ La organización ira orientado hacia el cliente, por eso la empresa tendrá una organización en base a las actividades, al giro comercial que tiene y no en las personas que las llevan a cabo.
- ✓ Se definirá en el manual de funciones claramente las responsabilidades y poder así otorgar la suficiente autoridad para hacerlas cumplir.
- ✓ Las áreas interrelacionadas, tendrán comunicación adecuada a través del manual de procedimientos, para que todos estén consientes de su interdependencia.
- ✓ Así mismo el número de subordinados deberá ser pequeño inicialmente, para tener un adecuado control y un buen resultado ya que la información acerca del mercado deberá ser ágil y oportuno.
- ✓ Así mismo se reunirán las áreas involucradas para evaluar si es necesario cambios o mejoras.

Contar con una organización formal, permite que la fuerza de ventas tenga idea de la posición en que se encuentran y la jerarquía que existe en la empresa, motivando así también las posibilidades de ascenso.

En la empresa, se estructuro una organización flexible al mercado actual. Una vez definida la estructura organizacional empezamos a orientar los objetivos de la empresa. (Ver fig. 1).

Figura 1. Organigrama lineal y funcional de Fluoroplasticos Ltda.



Se explica brevemente el nombre de los departamentos y unidades:

- ✓ **Gerencia general:** Ejercer la administración de la municipalidad a través de la planificación, organización, supervisión, y control de las actividades de la empresa.
- ✓ **Departamento de contabilidad y recursos humanos:** Se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, a efecto de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades. El departamento de recurso humano es el responsable de reclutar, compensar, evaluar, administrar, promover, entrenar y planear el recurso humano empresarial, podemos pensar que existe una estrecha relación entre las actividades de la gente y, las oportunidades para llevar a cabo mejoras bien enfocadas para optimizar el desarrollo de dichas actividades, ya sea a través de la asimilación de nuevos conocimientos de orden tecnológico o bien, mediante la adaptación o desarrollo de soluciones o herramientas tecnológicas.

✓ **Ventas:** Es el encargo de las ventas de la empresa por intermedio de la fuerza de ventas de la empresa.

✓ **Producción:** Donde se solicita y se controla el material del que se va a trabajar, se determina la secuencia de las operaciones, las inspecciones y los métodos, se piden las herramientas, se asignan tiempos, se programa, se distribuye y se lleva el control del trabajo y se logra la satisfacción del cliente.

3.1. ESTRATEGIAS ORGANIZATIVAS DEL EQUIPO DE VENTAS

A pesar de tener un organigrama formal, la fuerza de ventas tiene una organización informal es decir, que la estrategia del equipo de ventas se agrupa de tal manera que se optimicen recursos con el fin de llegar a los objetivos de la empresa.

✓ **Estrategia por cliente:** El equipo conformado por los vendedores analizaran cada cliente en forma conjunta, ya que tratar con grandes cuentas es muy importante para la empresa tenga un volumen de ventas muy alto. Por ello las estrategias se estudiaran de tal manera que se forme sincronizadamente para todos los clientes queden satisfechos.

✓ **Estrategia por equipos:** Sirve para alcanzar los objetivos de ventas, ofrecer incentivos por el trabajo grupal. En este caso se harán reuniones cada semana para saber como va el comportamiento de ventas por vendedor y zonas.

✓ **Estrategia telefónica:** Nuestra fuerza de ventas establecido por los asesores industriales tiene ya clientes fijos y que periódicamente hacen sus reposiciones de stock dependiendo de la rotación de los mismos. Además el uso del teléfono para ventas rutinarias, permite que el equipo de ventas dedique mas tiempo a las ventas, captar nuevos clientes y realizar mas actividades rentables. Esta estrategia no ha sustituido la venta directa, sino que se empleara para complementarla de algún modo.

3.1.1. Organización de los territorios de venta de la empresa. El objetivo de organizar los territorios de ventas es lograr que todas las ciudades o zonas sean iguales tanto en potencial de ventas como en carga de trabajo para los asesores industriales, ya que así es mas fácil valorar y comparar los rendimientos de los mismos, la igualdad de responsabilidades también hace que disminuyan los conflictos entre la dirección y el equipo de ventas para así elevar la moral de los empleados.

Para poder organizar los territorios de ventas de la empresa se analizo los siguientes factores:

✓ Demarcar las zonas como unidades de control.

- ✓ Determinar la situación y el potencial de los clientes en cada zona.
- ✓ Determinar la cantidad de clientes por zonas.

Se solicito a la empresa la base de datos de todos los clientes que tienen actualmente para poder así dividir equitativamente las zonas de trabajo, esto no significa en partes iguales si no de acuerdo al potencial de clientes.

Al analizar la base de datos de clientes de la empresa se llego a la conclusión que la zona mas fuerte a nivel nacional es Valle con la mayor cantidad de clientes actuales seguido por Antioquia, Cundinamarca, Costa Atlántica, Cauca, Santanderes, Caldas y por ultimo Nariño.

A continuación se listan los clientes por zona de la empresa:

Tabla 4. Base de datos de clientes actuales de la empresa.

ZONA 1 (VALLE)	ZONA 2 (ANTIOQUIA)
- ABASTECIMIENTOS INDUSTRIALES LTDA.	- A SELLASEG INGENIERIA LTDA.
- ACABADOS GRAFICOS S.A.	- A.M.C POLIURETANOS S.A.
- ACERIMALLAS MC COHEN E.U.	- ALICO S.A.
- ACEROS Y TRATAMIENTOS DEL VALLE LTDA.	- ALIMENTOS COPELIA.
- ACEROSCOL LTDA.	- ALMACENES ÉXITO S.A.
- ADHESIVOS INTERNACIONALES S.A.	- AGROPECUARIA SAN FERNANDO S.A.
- AGRAF INDUSTRIAL S.A.	- RECONSTRUGRAFICAS.
- AGUIRRE INGENIERIA ASOCIADOS LTDA.	- BOCADILLOS DEL CARIBE S.A.
- AINOX LTDA.	- BRENNTAG COLOMBIA S.A.
- AIRETECNICA S.A.	- C.I ASEO INTEGRAL S.A.
- ALIMENTOS CARNICOS S.A	- C.I MAPER LTDA.
- ALIMENTOS LA CALI S.A.	- C.I TEKPRO.
- ALIMENTOS TONING S.A	- CARBOPLAST S.A.
- ALTA Y BAJA TENSION LTDA.	- CIA DE GALLETA NOEL S.A.
- ALUMINIO NACIONAL S.A.	- CIA NACIONAL DE CHOCOLATES S.A.
- AMERICAN PRODUCTS DE COLOMBIA Y CIA	- COLOMBIANA DE FIBRAS LTDA.
LTDA.	- COLPOL LTDA.
- ARROCERA LA ESMERALDA S.A.	- COMIEL LTDA.
- ASCENSORES COMPANY LTDA.	- COMPAÑÍA AEROFUMIGACIONES CALIMA
- AVIACAÑA S.A	S.A.
- B.A.S INGENIERIA S.A.	- COMPAÑÍA COLOMBIANA DE TEJIDOS S.A.
- BANDAS DE COLOMBIA S.A.	- COLOMBINA DE PINTURAS S.A.
- BANDAS Y SUMINISTROS IND. LTDA.	- CONCUEROS.
- BAYER S.A.	- COSERVICIOS S.A.
- BEIERSDORF S.A.	- CRISTALERIA PELDAR S.A.
- BICO INTERNACIONAL S.A	- DERIVADOS LACTEOS DEL NORTE LTDA.
- BLINDACOL LTDA.	- DIVERTRONICA MEDELLIN S.A.
- BRONZMETAL S.A.	- DMM LTDA DISEÑO MANTENIMIENTO.
- C.I. LISTOS Y REFRESCOS LTDA.	- ECHEVERRY COMPAÑÍA LTDA.
- C.I. PEÑATEX LTDA.	- EQUIPOS INDUSTRIALES DE COLOMBIA
- C.I. RTA DESING S.A.	LTDA.
- C.I. DENIN FACTORY S.A.	- ELECTRA S.A.
- CADBURY ADAMS COLOMBIA S.A.	- ELECTROPORCELANA GAMA S.A.
- CALSA DE COLOMBIA S.A.	- EMPAQUETADURAS Y EMPAQUES S.A.
- CARPAS ALIANZA LTDA.	- EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLIN.
- CARTON DE COLOMBIA S.A.	- ESMAFLEX Y CIA LTDA.
- CARTONES AMERICA S.A.	- EUROCERAMICA S.A.
- CARTONES DEL VALLE DEL CAUCA LTDA.	- FABRICA DE CALCETINES CRYSTAL S.A.
- CARTONES FINOS DE COLOMBIA S.A.	- FERRETERIA CONSTRUPALACE LTDA.

- CARVAJAL DE EMPAQUES S.A CARPAK S.A.	- FERRETERIA UNICA LTDA.
- CASTILLA INDUSTRIAL S.A.	- FERRETERIA TORNILLOS Y ABRASIVOS LTDA.
- CENTRAL TUMACO S.A.	- FERROINDUSTRIAL LTDA.
- CENTRO DE FORMACION INT. PROVIDENCIA.	- FERROMOLDES S.A.
- CEXPROM DIESEL TREGHETTI LTDA.	- H.B FULLER COLOMBIA.
- CIA DE TUBOS Y ENVASES DE CARTON LTDA.	- HIDRAULICA Y SELLADO LTDA.
- CLAY S.A.	- IMPOFER IMPORTADORA DE FERRETERIA LTDA.
- CLOROX DE COLOMBIA S.A.	- IND. METALICAS ECHEVERRI PEREZ Y CIA.
- COLGATE PALMOLIVE COMPAÑIA.	- INDIMEC LTDA.
- COLOMBIANA DE ADHESIVOS S.A.	- INDISA S.A.
- COLOMBINA S.A.	- INDUSTRIA COLOMBIANA DE CAFÉ.
- COLOMPLAST S.A.	- INDUSTRIAS CRIZASA S.A
- COMESTIBLES ALDOR S.A.	- INDUSTRIAS FAMEC S.A.
- COMPAÑIA INDUSTRIAL LTDA.	- INDUSTRIAS HACEB S.A
- CONALMIND LTDA.	- INDUSTRIAS PRINTEX S.A.
- CONVERPEL LTDA.	- INDUSTRIAS PROMAR S.A.
- D.M. INGENIERIA LTDA.	- INRECA LTDA.
- DISTRIBAND LTDA.	- INTERNACIONAL DE EMPAQUES LTDA.
- DISTRIBUIDOR FERRETERO LTDA.	- INTERNACIONAL FERRETERA LTDA.
- DITE S.A.	- INVERSIONES LEMON S.A.
- DUPROTEC LTDA.	- KJIPLAS S.A.
- ECULINE DE COLOMBIA S.A.	- LACTEOS EL GALAN S.A.
- ELECTRA S.A.	- MAIMON LTDA.
- EQUICONTROL Y SERVICIOS LTDA.	- MAPER S.A.
- ETERNIT PACIFICO S.A.	- MAQUINADOS TECNICO LTDA.
- F.K. INGENIERIA LTDA.	- MAQUINADOS Y EQUIPOS LTDA.
- FABRICA DE VELAS ESTRELLA S.A.	- MARQUILLAS FAST S.A.
- FABRICA NACIONAL DE AUTOPARTES FANALCA.	- MATERIALES INDUSTRIALES S.A.
- FAMILIA DEL PACIFICO LTDA.	- MATEC S.A.
- FEDERICO GALVES & CIA SIA. LTDA.	- MECYS LTDA.
- FERIAS Y EVENTOS S.A.	- METALICAS DOS LTDA.
- FERRETERIA BARBOSA Y CIA S EN C.S.	- METALMECANICAS MEBUM LTDA.
- FERRETERIA INPORVALVULAS LTDA.	- METROPARQUES.
- FERRETERIA SELINCO LTDA.	- METRO DE MEDELLIN LTDA.
- FERRETERIA SUMICALI S.A.	- MICRO PLAST LTDA.
- FERRETERIA SUMINISTROS INDUSTRIALES.	- MOLDES Y MECANIZADOS LTDA.
- FERRETERIA SUMIVALLE LTDA.	- NEW STETIC S.A.
- FERRETERIA TUBERIAS LTDA.	- OUTSOURCING TALLER INDUSTRIAL LTDA.
- FERRO MAC LTDA.	- POMELOS S.A.
- FERROEQUIPOS INDUSTRIALES LTDA.	- PREBEL S.A.
- FERROINDUSTRIAL LTDA.	- PREYCOR LTDA.
- FERRONEUMATICA LTDA.	- PROBETAS Y PIPETAS LTDA.
- FILOGRAPH LTDA.	- PROCTER & GAMBLE INDUSTRIA COLOMBIA.
- FRANCISCO NARANJO Y CIA.	- PROLECHE S.A.
- FRENOS Y SUMINISTROS UNIVERSAL E.U.	- REPRESENTACIONES E INVERSIONES MUÑOZ.
- FUNDICIONES ALKAR LTDA.	- ROTOPLAST S.A.
- FUNTEC LTDA.	- SEMPAQ INGENIERIA LTDA.
- GENERAL METALICA S.A.	- SOFASA RENAULT S.A.
- GESTIND COLOMBIA LTDA.	- SOLPAK SOLUCIONES Y EMPAQUES S.A.
- GOODYEAR DE COLOMBIA S.A.	- SOMOS PUERTAS LTDA.
- GRASAS S.A.	- SOMOS TRAILER LTDA.
- HARINERA DEL VALLE S.A.	- STANLEY Y CIA LTDA.
- I.C.L. LTDA.	- SUMINISTROS INDUSTRIALES SUIN S.A.
- ICCE LTDA.	- SUMINISTROS NEUMATICOS Y CIA LTDA.
- ICOLPACK LTDA.	- SURATEP S.A.
- ILKO DE COLOMBIA S.A.	- SURTICAUCHOS Y REPUESTOS E.U.
- IMECOL S.A.	- SYSTECH LTDA.
- IMO Y CIA S EN C.S.	- TABLEMAC S.A.
- IND. PANIFICADORA NACIONAL S.A.	- TALLER INDUSTRIAL H Y O LTDA.
- INDUEXITO LTDA.	- TALLER METORMOL LTDA.
- IND. AGROMECAICA DEL CAUCA.	- TECNIEMPAQUES Y CIA LTDA.
- INDUSTRIA COLOMBIANA DE LLANTAS S.A.	- TECNOPRECISION LTDA.
- INDUSTRIA DE PRODUCTOS MECANICOS S.A.	- TEXTILES FABRICATO – TEJICONDOR S.A.
- INDUSTRIA METALMECANICA PLASMEGA S.A.	- T.M.E LTDA.
- INDUSTRIAS CHECA LTDA.	- TODO INDUSTRIAL LTDA.
- INDUSTRIAS DEL MAIZ S.A.	- TRANSMISION INDUSTRIAL E.U.
- INDUSTRIAS JILA LTDA.	- TRATAMIENTOS TERMICOS S.A.
- INDUSTRIAS LA FLORA LTDA.	- UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA.
- INDUSTRIAS LEUNDA S.A.	- TECNISAMUEL.
- INDUSTRIAS MAQUINTEC LTDA.	
- INDUSTRIAS METALICAS CASTILLO S.A.	
- INDUSTRIAS SATECOL S.A.	

<ul style="list-style-type: none"> - INDUSTRIAS SERMA LTDA. - INDUSTRIAS VENTURELLO S.A. - INGENESCO LTDA. - INGEMIN LTDA. - INGENIERIA HIDRAULICA Y NEUMATICA LTDA. - INGENIERIA MANTENIMIENTO Y MONTAJES. - INGENIO CARMELITA S.A. - INGENIO DEL CAUCA S.A. - INGENIO LA CABAÑA S.A. - INGENIO MAYAGUEZ S.A. - INGENIO PICHICHI S.A. - INGENIO PROVIDENCIA S.A. - INPROMEC LTDA. - INSTRUCCONTROL LTDA. - INSTRUVAL E.U. - INVERSIONES MISAEL SUAREZ & CIA S EN C.S. - ITC S.A INGENIERIA DE PLASTICOS. - JOHNSON & JOHNSON DE COLOMBIA S.A. - KAISER LTDA. - KNO INGENIERIA LTDA. - LA TOUR S.A. - LABORATORIOS BAXTER S.A. - LEVAPAN S.A. - LIQUIDO CARBONICO COLOMBIANA S.A. - LLOREDA S.A. - M Y M BOBINADOS LTDA. - MACHINERY SALES CO. LTDA. - MANCOFER LTDA. - MANUELITA S.A. - MANUFACTURAS ALIMENTICIAS COLOM LTDA. - MECANICA INDUSTRIAL DE COLOMBIA LTDA. - MECANIZADOS INDUSTRIALES DE OCCIDENTE. - MECANOMEGA LTDA. - MEGAPLASTICOS REPUESTOS INDUSTRIALES. - MEGAPLASTICOS REPUESTOS IND. LTDA. - MECYS LTDA. - MELO HERMANOS LTDA. - METALMECANICA LORCA S DE H. - METAL PLAST LTDA. - METALICAS JEP S.A. - METALMECACICA DE OCCIDENTE E.U. - METALMECANICA DEL VALLE LTDA. - METALMECANICAS BASTIDAS LTDA. - MONRES LTDA. - MOVISTAN LTDA. - MULTIPARTES DE COLOMBIA S.A. - NESTLE DE COLOMBIA. - NOVATEC FLUID SYSTEM S.A. - OBRAS Y PROYECTOS CIVILES OPC S.A. - ODECO LTDA. - OUTSOURCING TALLER INDUSTRIAL LTDA. - OXI-CALI LTDA. - OXIGENOS DE COLOMBIA LTDA. - PAYAN Y CIA LTDA. - PLANCHONES JF LTDA. - PLASTIC FILMS INTERNATIONAL S.A. - PLASTICOS CALIBRADOS S.A. - PLASTICOS DEL LITORAL S.A. - PLASTICOS EMPACK S.A. - PLASTICOS FARALLONES. - POSTOBON S.A. - PRACTIPACK E.U. - PRECISION Y ENGRANAJE LTDA. - PROACTIVA DE SERVICIOS S.A E.S.P. - PRODEPLAST. - PRODESAL S.A. - PRODUCTORA DE ALIMENTOS NATURALES. - PRODUCTORA DE PAPELES S.A PROPAL. - PRODUCTOS YUPI LTDA. - PRODUPLAS. - PRODUVARIOS S.A. - PROMAPLAS LTDA. 	<ul style="list-style-type: none"> - REPRESENTACIONES TAMETCO. - VELEMPAQUES Y CIA LTDA.
--	--

<ul style="list-style-type: none"> - PROMETAL LTDA. - RAMIREZ DAZA Y CIA LTDA. - RECKITT BENCKISER COLOMBIA S.A. - RECTIFICADORA AMERICANA LTDA. - RESIST LTDA. - RESKO LTDA. - REYMEC METALMECANICA S.A. - RIOPAILA CASTILLA S.A. - ROMARCO S.A. - SERTEC LTDA. - SERVILAB COLOMBIA LTDA. - SERVIMETAL LTDA. - SERVITEC INGENIERIA LTDA. - SIDELVA LTDA. - SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL. - SOLO HIDRAULICOS LTDA. - SONOCO DE COLOMBIA LTDA. - SUCROMILES S.A. - SUPRAPAK. - SURTIDOR INDUSTRIAL LTDA. - SURTINDUSTRIALES GARCES LTDA. - T.M.E. LTDA. - TALLER INDUSTRIAL LTDA. - TALLER INDUSTRIAL PARRA LTDA. - TALLER INDUSTRIAL VELMU SOCIEDAD. - TALLER LOS VALENCIANOSLTDA. - TALLER UNION LTDA. - TAMETCO LTDA. - TECNIPAPEL. - TECNOPLAST LTDA. - TECNOQUIMICAS S.A. - TECNOX LTDA. - TERMOPLASTICAS INDUSTRIALES LTDA. - TORNILLERIA D'ACEROS LTDA. - TRAPICHE LUCERNA LTDA. - TRC ELECTRONICA E.U. - TUVACOL LTDA. - UNILEVER ANDINA COLOMBIA LTDA. - UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE. - REPRESENTACIONES TAMETCO. - TALLER VELEZ. - W-L LLC. 	
<p style="text-align: center;">ZONA 3 (COSTA ATLANTICA).</p> <ul style="list-style-type: none"> - ACEITES S.A. - AGUAS DE CARTAGENA S.A E.S.P - AJOVER S.A - ALUMINIO REYNOLDS. - EMPAQUES HIDRAULICOS. - BAYER CROPSCIENCES S.A. - BIOFILM S.A. - CABOT COLOMBIA S.A. - CELLUX DE COLOMBIA S.A. - COMAI LTDA. - COMERCIAL DE ACEROS LTDA. - CONTINENTAL FOODS S.A. - COOLECHERA LTDA. - ELECTRA S.A. - ELECTRISEG LTDA. - EMPACARIBE LTDA. - EMPAQUES TRASPARENTES S.A. - E.P.C. LTDA. - FABRICA DE BOLSAS DE PAPEL UNIBOL S.A. - DISTRIBUIDORA ZG. - GUTIERREZ ELECTRICOS LTDA. - HIDRAULICOS DE COLOMBIA LTDA. - I.P.E LTDA. - INDUCOSTA LTDA. 	<p style="text-align: center;">ZONA 4 (CUNDINAMARCA)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A. - AGRINAL COLOMBIA S.A. - ALFAGRES S.A. - ASISTEMI LTDA. - BAVARIA S.A. - CAUCHOS ESPECIALES E.U. - CENTER OF HIDRAULIC CYLINDERS LTDA. - CHAIM PEISACH Y CIA HILANDERIA FONTIBON S.A. - CHALLENGER S.A. - COLCERAMICA S.A. - COLVANES LTDA. - COMERCIALIZADORA COMET. - COMPAÑIA COSMETICA COLOMBIANA. - CONQUIMICA S.A. - CONSORCIO CCC PORCE III. - CONTRONUM LTDA. - DISAMETALES LTDA. - EL REY S.A. - ELASTIKA LTDA. - ELECTRA S.A. - EMPACOR S.A. - ENGICAST LTDA. - ENTREPALMAS. - EQUIPOS TECNICOS LTDA.

<ul style="list-style-type: none"> - INDUSTRIAS PLASTICAS DEL NORTE. - INDUSTRIAS THERMOTAR LTDA. - METAL PREST LTDA. - MEXICHEN RESINAS COLOMBIA S.A. - MOLINOS DEL ATLANTICO S.A. - MONOMEROS COLOMBO VENEZOLANOS S.A. - NEXT PLASTICS SUCURSAL COLOMBIA. - OLIMPICA S.A. - POLYBAN INTERNACIONAL S.A. - PROCESADORA DE LECHE DEL CARIBE LTDA. - PRODUCTOS QUIMICOS PANAMERICANOS. - PROPILCO S.A. - REMEC LTDA. - SEATECH INTERNATIONAL INC. - SERVITEC LTDA. - SIDERURGICA DEL NORTE. - SOBERANA S.A. - SUMINISTROS INDUSTRIALES S.P. LTDA. - THERMO - COIL LTDA. - TUBOS DEL CARIBE LTDA. - WORLD SEAL LTDA. 	<ul style="list-style-type: none"> - FABRICA DE CHOCOLATES EL TRIUNFO S.A. - FERROMONTES Y CIA LTDA. - FERRETERIA COMERCIALIZADORA DORIA LTDA. - FERRETERIA PANAMERICANA Y CIA LTDA. - FERRETERIA VIMAR LTDA. - FERRETERIA IMACON. - FRACO S.A. - GASEOSAS COLOMBIANAS S.A. - GEOMATRIX S.A. - GUICARAMO. - HIGH LIGHTS S.A. - HILANDERIAS DE BOGOTA S.A. - INDEPACK LTDA. - INDUMETALICAS DIMEL LTDA. - INDUSTRIA DE PRODUCTOS METALICOS. - INDUSTRIAS BUFALO LTDA. - INDUSTRIAS PLASTICAS HERBEPLAST LTDA. - INGEL ABATRONIX. - INGENIERIA Y MECANIZADOS INGEMEC LTDA. - INGENIO CARMELITA S.A. - INMECOLSA S.A. - INOXIDABLES DE COLOMBIA LTDA. - INOXPHAL SUMINISTROS Y MONTAJES LTDA. - INTERQUIM S.A. - INVERSIONES CORALPIN LTDA. - ITA INTERNACIONAL LTDA. - J.G.E EQUIPOS MEDICOS Y HOSPITALARIOS. - LABORATORIOS CHALVER DE COLOMBIA S.A. - LAFAYETTE S.A. - MANEJO Y CONTROL DE FLUIDOS LTDA. - MANUFACTURAS HOSPITALARIAS LTDA. - MULTIDIMENSIONALES S.A. - NEOPLAS LTDA- - OCCIDENTAL DE EMPAQUES. - OXIMEDICA DE COLOMBIA LTDA. - PEDRO SANCHEZ RAMIREZ Y CIA LTDA. - PINTURAS EVERY LTDA. - PETRO – CHEN ANDINA LTDA. - PINTURAS TONNER & CIA LTDA. - PLASTICOS Y BOLSAS DE COLOMBIA S.A. - POLLO ANDINO LTDA. - PRODUCCION Y GESTION S.A. - PROEMPAQUES LTDA. - PROMECOL LTDA. - PROTELA S.A. - RAPISCOL S.A. - ROCEBER LTDA. - SILFIB ELECTRIC LTDA. - SOLUCIONES TECNICAS MG LTDA. - SUIZO S.A. - SUMINISTROS INDUSTRIALES GENERALES. - TECNIALAMBRE S.A. - TECNO INGENIERIA LTDA. - TERMOPLASTICAS INDUSTRIALES LTDA. - TEXPINAL S.A. - TEXTILES MIRATEX S.A. - TEXTILIA S.A. - TOSCAFE OMA S.A. - TRAILER REPUESTO MACK LTDA. - TRANSPACIFIC LTDA. - UNIVERSAL DE CAUCHOS HURTADO LTDA. - WILCOS S.A.
<p style="text-align: center;">ZONA 5 (SANTANDERES)</p> <ul style="list-style-type: none"> - C.I ADIPACK LTDA. - DISTRIBUCIONES EH. - EMPRESA COLOMBIANA DE PETROLEOS. - FERRETERIA LAMINAS Y PERFILES LTDA. 	<p style="text-align: center;">ZONA 6 (CALDAS)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ALIMENTOS FRIKO S.A. - BRONCES Y LÁMINAS LTDA. - FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS. - HERRAMIENTAS AGRICOLAS S.A.

<ul style="list-style-type: none"> - FERRETERIA TODO ACEROS. - FRENOS Y RODAMIENTOS. - INDUSTRIAS AVM S.A. - INDUSTRIAS THERMOTAR LTDA. - METALIZADORA DEL ORIENTE LTDA. - PROACTIVA ORIENTE S.A E.S.P. - REINA QUIÑONEZ AMANDA Y/O RODAMIENTOS. - SUMINISTROS DE MANTENIMIENTO. 	<ul style="list-style-type: none"> - INDUSTRIAS BASICAS DE CALDAS S.A. - METALMECANICA INCYMEC S.A. - PIMEC LTDA. - PRODUCTORA DE GELATINA S.A. - SOCIEDAD TECNICA S.A.
<p>ZONA 9 (CAUCA)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ALKATEK S.A. - CIA INTERNACIONAL DE ALIMENTOS LTDA. - COLINAGRO C.P S.A. - COLOMBIANA DE BEBIDAS Y ENVASADOS S.A. - COLOMBINA DEL CAUCA S.A. - CONVERTIDORA DE PAPEL DEL CAUCA S.A. - DESINFECTANTE PATOJITO S.A. - DUROPLAST LTDA. - EMPAQUES DEL CAUCA PLASTICOS S.A. - FRIGORIFICO DEL SUR S.A. - ICOBANDAS S.A. - INORCA LTDA. - METALMECANICA ARANGO LTDA. - PAPELES Y FIBRAS DEL CAUCA S.A. - PROINDUSTRIAS DEL CAUCA S.A. - QUIMICA BASICA COLOMBIANA S.A. Q.B.C. 	<p>ZONA 10 (NARIÑO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ARTEAGA RODRIGUEZ EDGAR. - PACTONG DANIEL. - PAREDES JOSE FERNANDO.

Fuente: Base de datos de clientes de la empresa Fluoroplásticos Ltda. Santiago de 2008. 1 archivo de computador.

- **Asignación de territorios.** Se procederá a hacer la territorialización de la zona del Valle, asignándole a cada vendedor un número de clientes tal que sea congruente con el tiempo disponible y la frecuencia de visitas. Se insiste que la asignación se efectuara por tipo de cliente. Los vendedores de oficina 1 y 2 se le asignaran los clientes pequeños tales como ferreterías, talleres y una que otra multinacional debido a que las ventas se realizaran por teléfono. A los demás asesores industriales se les asignaran todas las industrias grandes debido a que ellos tienen que realizar sus respectivas rutas.

Tabla 5. Asignación de clientes por vendedor Zona Valle.

ZONA VALLE.

<p>VENDEDOR OFICINA 1</p>	<p style="text-align: center;">CLIENTES.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ABASTECIMIENTOS INDUSTRIALES LTDA. - ACABADOS GRAFICOS S.A. - ACERIMALLAS MC COHEN E.U. - ACEROS Y TRATAMIENTOS DEL VALLE LTDA. - ACEROSCOL LTDA. - ADHESIVOS INTERNACIONALES S.A. - AGRAF INDUSTRIAL S.A. - AGUIRRE INGENIERIA ASOCIADOS LTDA. - AINOX LTDA. - AIRETECNICA S.A. - ALIMENTOS CARNICOS S.A - ALIMENTOS LA CALI S.A. - ALIMENTOS TONING S.A - ALTA Y BAJA TENSION LTDA. - ALUMINIO NACIONAL S.A. - AMERICAN PRODUCTS DE COLOMBIA Y CIA LTDA. - ARROCERA LA ESMERALDA S.A. - ASCENSORES COMPANY LTDA. - AVIACAÑA S.A - B.A.S INGENIERIA S.A. - BANDAS DE COLOMBIA S.A. - BANDAS Y SUMINISTROS IND. LTDA. - BAYER S.A. - BEIERSDORF S.A. - BICO INTERNACIONAL S.A - BLINDACOL LTDA. - BRONZMETAL S.A. - C.I. LISTOS Y REFRESCOS LTDA. - C.I. PEÑATEX LTDA. - C.I. RTA DESING S.A. - C.I. DENIN FACTORY S.A. - CADBURY ADAMS COLOMBIA S.A. - CALSA DE COLOMBIA S.A. - CARPAS ALIANZA LTDA. - CARTON DE COLOMBIA S.A. - CARTONES AMERICA S.A. - CARTONES DEL VALLE DEL CAUCA LTDA. - CARTONES FINOS DE COLOMBIA S.A. - CARVAJAL DE EMPAQUES S.A CARPAK S.A. - CASTILLA INDUSTRIAL S.A. - CENTRAL TUMACO S.A. - CENTRO DE FORMACION INT. PROVIDENCIA. - CEXPROM DIESEL TREGHETTI LTDA. - CIA DE TUBOS Y ENVASES DE CARTON LTDA. - CLAY S.A.
	<p style="text-align: center;">CLIENTES.</p> <ul style="list-style-type: none"> - FEDERICO GALVES & CIA SIA. LTDA. - FERIAS Y EVENTOS S.A. - FERRETERIA BARBOSA Y CIA S EN C.S. - FERRETERIA INPORVALVULAS LTDA. - FERRETERIA SELINCO LTDA. - FERRETERIA SUMICALI S.A. - FERRETERIA SUMINISTROS INDUSTRIALES. - FERRETERIA SUMIVALLE LTDA. - FERRETERIA TUBERIAS LTDA. - FERRO MAC LTDA.

<p style="text-align: center;">VENDEDOR OFICINA 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> - FERROEQUIPOS INDUSTRIALES LTDA. - FERROINDUSTRIAL LTDA. - FERRONEUMATICA LTDA. - FILOGRAPH LTDA. - FRANCISCO NARANJO Y CIA. - FRENOS Y SUMINISTROS UNIVERSAL E.U. - FUNDICIONES ALKAR LTDA. - FUNTEC LTDA. - GENERAL METALICA S.A. - GESTIND COLOMBIA LTDA. - GOODYEAR DE COLOMBIA S.A. - GRASAS S.A. - HARINERA DEL VALLE S.A. - I.C.L. LTDA. - ICCE LTDA. - ICOLPACK LTDA. - ILKO DE COLOMBIA S.A. - IMECOL S.A. - IMO Y CIA S EN C.S. - IND. PANIFICADORA NACIONAL S.A. - INDUEXITO LTDA. - IND. AGROMECACICA DEL CAUCA. - INDUSTRIA COLOMBIANA DE LLANTAS S.A. - INDUSTRIA DE PRODUCTOS MECANICOS S.A. - INDUSTRIA METALMECANICA PLASMEGA S.A. - INDUSTRIAS CHECA LTDA. - INDUSTRIAS DEL MAIZ S.A. - INDUSTRIAS JILA LTDA. - INDUSTRIAS LA FLORA LTDA. - INDUSTRIAS LEUNDA S.A. - INDUSTRIAS MAQUINTEC LTDA. - INDUSTRIAS METALICAS CASTILLO S.A. - INDUSTRIAS SATECOL S.A. - INDUSTRIAS SERMA LTDA. - INDUSTRIAS VENTURELLO S.A. - INGEMESCO LTDA.
<p style="text-align: center;">VENDEDOR EXTERNO 1</p>	<p style="text-align: center;">CLIENTES.</p> <ul style="list-style-type: none"> - CLOROX DE COLOMBIA S.A. - COLGATE PALMOLIVE COMPAÑIA. - COLOMBIANA DE ADHESIVOS S.A. - COLOMBINA S.A. - COLOMPLAST S.A. - COMESTIBLES ALDOR S.A. - COMPAÑIA INDUSTRIAL LTDA. - CONALMIND LTDA. - CONVERPEL LTDA. - D.M. INGENIERIA LTDA. - DISTRIBAND LTDA. - DISTRIBUIDOR FERRETERO LTDA. - DITE S.A. - DUPROTEC LTDA. - ECULINE DE COLOMBIA S.A. - ELECTRA S.A. - EQUICONTROL Y SERVICIOS LTDA. - ETERNIT PACIFICO S.A. - F.K. INGENIERIA LTDA. - FABRICA DE VELAS ESTRELLA S.A. - FABRICA NACIONAL DE AUTOPARTES FANALCA. - FAMILIA DEL PACIFICO LTDA. - INGEMIN LTDA. - INGENIERIA HIDRAULICA Y NEUMATICA LTDA. - INGENIERIA MANTENIMIENTO Y MONTAJES. - INGENIO CARMELITA S.A. - INGENIO DEL CAUCA S.A. - INGENIO LA CABAÑA S.A. - INGENIO MAYAGUEZ S.A. - INGENIO PICHICHI S.A. - INGENIO PROVIDENCIA S.A. - INPROMEC LTDA. - INSTRUCCONTROL LTDA. - INSTRUVAL E.U. - INVERSIONES MISAEL SUAREZ & CIA S EN C.S. - ITC S.A INGENIERIA DE PLASTICOS. - JOHNSON & JOHNSON DE COLOMBIA S.A. - KAISER LTDA. - KNO INGENIERIA LTDA. - LA TOUR S.A. - LABORATORIOS BAXTER S.A. - LEVAPAN S.A.

	<ul style="list-style-type: none"> - LIQUIDO CARBONICO COLOMBIANA S.A. - LLOREDA S.A.
<p>VENDEDOR EXTERNO 2</p>	<p style="text-align: center;">CLIENTES.</p> <ul style="list-style-type: none"> - M Y M BOBINADOS LTDA. - MACHINERY SALES CO. LTDA. - MANCOFER LTDA. - MANUELITA S.A. - MANUFACTURAS ALIMENTICIAS COLOM LTDA. - MECANICA INDUSTRIAL DE COLOMBIA LTDA. - MECANIZADOS INDUSTRIALES DE OCCIDENTE. - MECANOMEGA LTDA. - MEGAPLASTICOS REPUESTOS INDUSTRIALES. - MEGAPLASTICOS REPUESTOS IND. LTDA. - MECYS LTDA. - MELO HERMANOS LTDA. - METALMECANICA LORCA S DE H. - METAL PLAST LTDA. - METALICAS JEP S.A. - METALMECACICA DE OCCIDENTE E.U. - METALMECANICA DEL VALLE LTDA. - METALMECANICAS BASTIDAS LTDA. - MONRES LTDA. - MOVISTAN LTDA. - MULTIPARTES DE COLOMBIA S.A. - NESTLE DE COLOMBIA. - NOVATEC FLUID SYSTEM S.A. - OBRAS Y PROYECTOS CIVILES OPC S.A. - ODECO LTDA. - OUTSOURCING TALLER INDUSTRIAL LTDA. - OXI-CALI LTDA. - OXIGENOS DE COLOMBIA LTDA. - PAYAN Y CIA LTDA. - PLANCHONES JF LTDA. - PLASTIC FILMS INTERNATIONAL S.A. - PLASTICOS CALIBRADOS S.A. - PLASTICOS DEL LITORAL S.A. - PLASTICOS EMPACK S.A. - PLASTICOS FARALLONES. - POSTOBON S.A. - PRACTIPACK E.U. - PRECISION Y ENGRANAJE LTDA. - PROACTIVA DE SERVICIOS S.A E.S.P. - PRODEPLAST. - PRODESAL S.A. - PRODUCTORA DE ALIMENTOS NATURALES. - PRODUCTORA DE PAPELES S.A PROPAL. - PRODUCTOS YUPI LTDA.
	<p style="text-align: center;">CLIENTES.</p> <ul style="list-style-type: none"> - PRODUPLAS. - PRODUVARIOS S.A. - PROMAPLAS LTDA. - PROMETAL LTDA. - RAMIREZ DAZA Y CIA LTDA. - RECKITT BENCKISER COLOMBIA S.A. - RECTIFICADORA AMERICANA LTDA. - RESIST LTDA. - RESKO LTDA. - REYMEC METALMECANICA S.A. - RIOPAILA CASTILLA S.A. - ROMARCO S.A. - SERTEC LTDA. - SERVILAB COLOMBIA LTDA. - SERVIMETAL LTDA. - SERVITEC INGENIERIA LTDA. - SIDELVA LTDA. - SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL. - SOLO HIDRAULICOS LTDA.

VENDEDOR EXTERNO 3	<ul style="list-style-type: none"> - SONOCO DE COLOMBIA LTDA. - SUCROMILES S.A. - SUPRAPAK. - SURTIDOR INDUSTRIAL LTDA. - SURTINDUSTRIALES GARCES LTDA. - T.M.E. LTDA. - TALLER INDUSTRIAL LTDA. - TALLER INDUSTRIAL PARRA LTDA. - TALLER INDUSTRIAL VELMU SOCIEDAD. - TALLER LOS VALENCIANOSLTDA. - TALLER UNION LTDA. - TAMETCO LTDA. - TECNIPAPEL. - TECNOPLAST LTDA. - TECNOQUIMICAS S.A. - TECNOX LTDA. - TERMOPLASTICAS INDUSTRIALES LTDA. - TORNILLERIA D'ACEROS LTDA. - TRAPICHE LUCERNA LTDA. - TRC ELECTRONICA E.U. - TUVACOL LTDA. - UNILEVER ANDINA COLOMBIA LTDA. - UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE. - REPRESENTACIONES TAMETCO. - TALLER VELEZ. - W-L LLC.
---------------------------	--

Al desarrollar la zonificación del Valle podemos decir que el total de clientes en el Valle es de 235 por la cual a cada vendedor le corresponde atender y visitar 47.

El tiempo asignado para los tres vendedores externos es de 720 minutos para ir a visitarlos y poderles ofrecer los productos de la compañía.

Veamos como matemáticamente hay congruencia en la asignación de clientes de cada vendedor:

Tiempo promedio de visitas= Tiempo requerido para visitar / Numero de clientes.

Tiempo promedio de visitas= 720 min / 47 Clientes = 15 min por visita.

Como el tiempo disponible por mes es de 21600 minutos, entonces tenemos:

Nº Calculado de visitas por mes= Tiempo disponible por mes / Tiempo promedio de visita.

Nº Calculado de visitas por mes= 21600 min / 40 min = 540 visitas x mes.

Según el cálculo del número de visitas de clientes los asesores comerciales deben realizar en promedio 7 o 10 visitas diarias a los clientes potenciales por tipo de zona de cada vendedor para así poder lograr mayor efectividad en las ventas y alcanzar mayor rentabilidad. Este mismo proceso se desarrollara para las otras zonas.

- **Cuotas de ventas por zona.** Se establecerán las cuotas de ventas individuales por cada territorio de ventas, la gerencia esta en posición favorable para obtener mucho mas. La elección de estas cuotas radica de la importancia y el potencial de venta de cada zona para así poder influir en una buena y acertada determinación.

Se ha determinado que la cuota por zona se definirá con las siguientes formulas:

$$\% \text{ Territorio} = \text{Potencial de ventas por territorio} / \text{Potencial de ventas totales de la Cia. (mes)} \times 100$$

$$\text{Cuota x zona (mes)} = \% \text{ Territorio} \times \text{Ventas Planeadas.}$$

✓ **Zona Valle.**

$$\% \text{ Territorio} = 81.551.831 / 228.617.036 \times 100 = 36\%$$

$$\text{Cuota x zona (mes)} = 36\% \times 280.500.000 = \$100.980.000$$

✓ **Zona Antioquia.**

$$\% \text{ Territorio} = 52.880.917 / 228.617.036 \times 100 = 23\%$$

$$\text{Cuota x zona (mes)} = 23\% \times 280.500.000 = 64.515.000$$

✓ **Zona Cundinamarca.**

$$\% \text{ Territorio} = 45.623.203 / 228.617.036 \times 100 = 20\%$$

$$\text{Cuota x zona (mes)} = 20\% \times 280.500.000 = 56.100.000$$

✓ **Zona Costa atlántica.**

$$\% \text{ Territorio} = 15.836.987 / 228.617.036 \times 100 = 7\%$$

$$\text{Cuota x zona (mes)} = 7\% \times 280.500.000 = 19.635.000$$

✓ **Zona Caldas.**

$$\% \text{ Territorio} = 12.318.091 / 228.617.036 \times 100 = 5.4\%$$

$$\text{Cuota x zona (mes)} = 5.4\% \times 280.500.000 = 15.147.000$$

✓ **Zona Santanderes.**

% Territorio= 12.039.628 / 228.617.036 x 100=5.3%

Cuota x zona (mes)=5.3% x 280.500.000=14.866.500

✓ **Zona Cauca.**

% Territorio=4.282.655 / 228.617.036 x 100= 1.5%

Cuota x zona (mes)=1.5% x 280.500.000= 4.207.500

✓ **Zona Llanos.**

% Territorio= 2.562.827 / 228.617.036 x 100=1.1%

Cuota x zona (mes)=1.1% x 280.500.000=3.085.500

✓ **Zona Nariño.**

✓

% Territorio=1.550.895 / 228.617.036 x 100=0.6%

Cuota x zona (mes)=0.6% x 280.500.000=1.683.000

Tabla 6. Cuota de venta de cada territorio.

ZONA	CUOTA DE VENTA (%)	CUOTA DE VENTA (\$)
VALLE	36%	\$100.980.000
ANTIOQUIA	23%	\$64.515.000
CUNDINAMARCA	20%	\$56.100.000
C.TLANTICA	7%	\$19.635.000
CALDAS	5.4%	\$15.147.000
SANTANDERES	5.3%	\$14.866.500

CAUCA	1.5%	\$4.207.500
LLANOS	1.1%	\$3.085.000
NARIÑO	0.6%	\$1.683.000
TOTAL	99.9%	\$280.219.000

4. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.

Para reclutar el personal de ventas de Fluoroplasticos Ltda se aplicara dos modalidades que son:

- ✓ Ascenso del propio personal de la empresa.
- ✓ Los anuncios en los periódicos, bolsas de empleo etc.

La empresa deberá de promover a cargos mayores al mismo personal de la empresa. Para ello tienen que realizar constantemente evaluaciones de desempeño y solo en el caso de no se encuentre el perfil del puesto se pasara a realizar anuncios en los periódicos o bolsas de empleo.

4.1. CONVOCATORIA INTERNA PARA UN PUESTO VACANTE.

Se evaluara lo siguiente:

- ✓ Mínimo de permanencia 6 meses en la empresa.
- ✓ Se colocaran como puntos en contra el total de llegadas tarde al trabajo, faltas y amonestaciones que haya tenido el empleado.
- ✓ Como puntos a favor se colocaran el desempeño de las ventas, el grado de colaboración y el grado de interrelación con los demás compañeros y superiores.

4.1.1. Convocatoria externa.

▪ **Elaboración del anuncio.** De acuerdo a las posibilidades de audiencia de los clasificados en los más importantes periódicos a nivel nacional se publicara el anuncio los días domingos para así poder lograr mayor seguridad y efectividad del mismo.

El anuncio deberá tener la siguiente estructura:

- ✓ Una cabecera llamativa para atraer la atención.
- ✓ Descripción del puesto.

- ✓ Descripción del candidato.
- ✓ Donde debe ser enviada su hoja de vida.

Tabla 7. Ejemplo de un anuncio para una vacante en la empresa.

<p style="text-align: center;">EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL REQUIERE:</p> <p style="text-align: center;">ASESORES INDUSTRIALES.</p> <ul style="list-style-type: none">- Persona con formación técnica o universitaria en Administración, marketing y ventas o afines.- Experiencia no menor de 2 años en ventas de productos industriales en base de plástico.- Buena presencia. No mayor de 35 años.- Buen trato, con método de trabajo organizado y analítico.- Conocimiento del paquete básico de office.- No enviar la hoja de vida si no cumple con el perfil. <p>Enviar hojas de vida a la Calle 30ª Nº 11B – 79 Benjamín Herrera.</p>

▪ **Proceso de selección.** El vendedor profesional esta marcado por un orgullo profundo y consistente en su profesión basado en muchos factores como su sentido de responsabilidad como representante de la compañía en que trabaja, el concepto de ventas como servicio.

Por ello sea una convocatoria interna o externa, los postulantes pasaran por una entrevista personal con recursos humanos donde se le harán las diferentes pruebas didácticas que sean necesarias, luego se hará una evaluación para saber los resultados. Después de ser seleccionado el postulante pasara a una segunda entrevista con el departamento comercial y finalmente se decidirá por la persona idónea para el puesto vacante.

5. ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA.

5.1. ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL DE VENTAS.

El entrenamiento de los vendedores que se debe realizar en Fluoroplasticos Ltda debe tener estos factores que son muy importantes:

- ✓ Mejor atención al cliente.
- ✓ Mayor capacidad de responder.
- ✓ Mejor conocimiento del producto y estrategias.
- ✓ Mejor comprensión de la política de la empresa.

Al entrenar al personal de ventas de la empresa ayudara a penetrar la mente de los trabajadores logrando así colocar ideas de desarrollo en los vendedores, haciéndoles ver sus defectos, cualidades, lo que pueden lograr y alcanzar.

Hay que posicionar en la mente de los vendedores que el Gerente de ventas es su guía y que son un equipo que tiene una dirección y un objetivo.

Hay que ver que nuevas técnicas de ventas existen actualmente para así poder enseñarles a los vendedores y poder generar en ellos un entusiasmo o motivación en desarrollo de sus labores.

También las reuniones son herramientas motivadoras para llevar con entusiasmo el plan de ventas. Para poder realizar todas estas cosas se realizaran un plan de capacitación programado de tal manera que optimice el desenvolvimiento de los vendedores.

5.1.1. El plan de capacitación. Fluoroplasticos Ltda sabe que los vendedores deben contar con ciertas características de acuerdo a los productos que comercializa la empresa, es por esta razón que se laborara un plan de capacitación anual para la fuerza de ventas tal como se muestra a continuación:

- **Plan de capacitación de la fuerza de ventas para Fluoroplasticos Ltda.**

- **Objetivo general.**

- ✓ Exponer la filosofía organizacional y dotar de herramientas teóricas al personal de ventas para conseguir e incrementar el grado de identificación y satisfacción laboral de los empleados y revalorar el trabajo orientado hacia la metas de la empresa.

- **Objetivos específicos.**

- ✓ Transmitir técnica de ventas útiles para su gestión diaria.

- ✓ Transmitir técnica de marketing personal que completen su trabajo de ventas.

- ✓ Aprender contenidos y técnicas que sirvan para incrementar su capacidad de comunicación y negociación.

- ✓ Internalizar estos conocimientos y herramientas para que lo incorporen a su realidad en forma duradera.

- ✓ Lograr que la fuerza de ventas pueda aplicar los nuevos conocimientos de venta.

- ✓ Mantener motivados al personal durante todo el año.

- ✓ Mejorar su rendimiento real respecto a las ventas y como personas.

- **Temas a tratar.**

- ✓ Organización.

- ✓ Administración de ventas (técnicas y herramientas de ventas).

- ✓ Recursos humanos.

- **Público objetivo.**

- ✓ Personal de ventas

- **Desarrollo de conocimientos técnicos / prácticos.**

- **Organización**

- ✓ Misión y visión de la empresa
- ✓ Filosofía de la empresa
- ✓ Políticas de la empresa
- **Desarrollar temas de administración de ventas.**
- ✓ Tipo de cliente
- ✓ Estrategias de ventas
- ✓ Negociaciones
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Fuerza de ventas y su importancia
- ✓ Palabras técnicas de marketing
- ✓ Creatividad
- ✓ Investigación de mercados
- ✓ Competencias (FODA)
- **Desarrollo personal**
- ✓ Imagen personal
- ✓ Valores
- ✓ Conciencia
- ✓ liderazgo

Programación.

Año 2009.

Tabla 8. Programación del plan de capacitación de la empresa.

TEMA A TRATAR.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Juli.	Agos.	Sept.	Octu.	Nov.	Dic.
ORGANIZACIÓN.	X				X				X			
ADMISTRACION DE VENTAS.	X		X		X		X		X		X	
RECURSOS HUMANOS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

- **Lugar:** En la empresa.
- **Expositor:** De acuerdo al tema, podrá ser un expositor externo o la gerencia comercial.
- **Fechas:** De acuerdo al tema a tratar.
- **Duración:** Puede ser de un día a una semana.
- **Imagen personal de la fuerza de ventas.** La primera impresión favorable no es solo importante si no crucial para el éxito de una venta. Antes de comprar un producto, un cliente potencial debe aceptar primero al vendedor. Si se crea una primera impresión deficiente, la actitud del cliente potencial hacia la empresa y los productos la imagen se vera afectada.

Es por eso muy importante la imagen que proyecta la fuerza de ventas ya que de ella depende o se va la imagen de la empresa.

Entre los detalles que se destacan tenemos:

- ✓ Trajes limpios y tradicionales
- ✓ Ser agradable no fumar ni mascar chicles en horas de visitas.
- **Seguimiento de ventas.** Los vendedores de Fluoroplasticos Ltda deben tener en mente que le proceso de venta no se termina en la venta. Ellos deben de realizar un seguimiento de las ventas que han realizado con la finalidad de que los clientes estén satisfechos en caso de que tengan alguna duda de los productos. Es por esa razón que esta etapa se puede hacer por los asesores industriales de la empresa ya que son los que mantienen en contacto con los clientes.

6. MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.

Para motivar el personal de Fluoroplasticos Ltda se ha desarrollado los siguientes incentivos:

- **Incentivos monetarios y no monetarios.** Los que conforman la fuerza de ventas de la empresa son personas que les encanta la competencia y tratan de tener un reconocimiento monetario y no monetario. Por ello el gerente comercial de Fluoroplasticos Ltda deberá evaluar que beneficios puede obtener al realizar concursos de ventas teniendo como objetivos principales la motivación del vendedor y el incremento de venta a través de el.

- **Trabajo en equipo.** Un buen gestor, debe ser como un entrenador calificado, que debe ser capaz de conjugar el talento de todos y enseñarles a jugar en equipo, complementando los puntos fuertes y débiles de unos y otros. De similar forma en un ambiente de trabajo, los resultados, rara vez son el producto de un solo individuo.

Cada persona esta influida por la actitud y la acción de los colaboradores y administradores. Si la influencia del ambiente es positiva, una persona tiende a ser más productiva.

Cuando la influencia es positiva, tanto los individuos como el conjunto, tienden a ser más eficiente y ese es el objetivo del departamento de ventas de Fluoroplasticos Ltda.

Por eso al trabajar en equipo la empresa tendría las siguientes ventajas:

- ✓ En las reuniones de equipo se lograra una integración de la información del mercado.
- ✓ Al hacer planes en conjunto el gerente con su fuerza de ventas, se sentirán importantes y como consecuencia de ella todos adquirirán una mayor seguridad y optimización de su rendimiento.
- ✓ Cada miembro de la fuerza de ventas dispondrá una estructura informativa individual unida a una percepción diferente a otras capacidades, conocimientos y maneras de pensar diferentes y poder tomar así decisiones mas acertadas.

✓ Entender las prioridades de que los demás apoyen y ayuden cuando haya problemas en la empresa.

▪ **Actividades de integración.** Hay que tener en cuenta que los empleados de Fluoroplastios Ltda se la pasan trabajando 10 horas diarias, por lo tanto si se desarrollara un plan de integración como paseos, fiestas etc., los trabajadores de la empresa trabajarían mas motivados e integrados ya que todo no puede ser trabajo para ellos. Ya que cada miembro de la empresa es un aporte importante para ella, por eso la integración entre todo el personal es muy importante ya que podrán así tener un buen desenvolvimiento de sus funciones.

7. REMUNERACION DE LA FUERZA DE VENTAS.

La empresa Fluoroplasticos Ltda debe aplicar una remuneración mixta es decir:

- ✓ **Sueldo Base:** Se le pagaría un sueldo básico al vendedor.
- ✓ **Comisión (%):** Además de un sueldo básico ellos tendrían una comisión por venta realizada.
- ✓ **Prestaciones sociales:** También se les pagaría cesantías, primas y vacaciones.
- ✓ **Movilización:** Se le pagara una cuota fija a cada vendedor para que se movilice y pueda así visitar varios clientes por día.

Así mismo deberían no solo remunerarlos monetariamente si no también no monetariamente de la siguiente manera: electrodomésticos, viajes y lo mas importante un reconocimiento en toda la empresa de su buena labor realizada en las ventas ya que esto es muy emotivo para los vendedores y así podrán realizando todas sus labores con agrado y satisfacción.

- **Plan de remuneración.**

Tabla 9. Plan de remuneración.

TIPO DE VENTA	COMISION	CUOTA
VENTAS DIRECTAS	5%	Menor a la cuota de venta de cada vendedor.
VENTAS DIRECTAS	6%	Cuota de venta cumplida por vendedor.
VENTAS DIRECTAS	7%	Mayor a la cuota de venta por vendedor.
MOVILIZACION		Acorde al reporte diario que entrega cada vendedor sobre la ruta que va realizar en el día se le da el pago de su recorrido.

8. CONTROL Y EVALUACION DE LA FUERZA DE VENTAS.

El control de ventas es importante. Los análisis de ventas son estudios pormenorizados de los registros de ventas, y aportan importante información sobre todo la primera vez que se lleva a cabo. En el caso de Fluoroplasticos Ltda los mantiene informados con lo que ocurre dentro del mercado. Además el análisis sistemático de ventas preparado cada semana, mes o año muestran las tendencias y permiten al gerente comercial verificar su hipótesis y suposiciones.

Por eso el departamento de ventas de Fluoroplasticos Ltda debería realizar trimestralmente su control de ventas. Para ello primero lo que se debe hacer es clasificar la información:

- ✓ Por zona geográfica.
- ✓ Por productos o línea de productos.
- ✓ Cliente por volumen de compra.
- ✓ Por tipo de cliente.

Así mismo debería utilizar técnicas cualitativas y cuantitativas. Dentro de las técnicas cualitativas podría realizar su control manejando estas técnicas de control y evaluación de ventas:

- **Por territorio de ventas.**

Tabla 10. Formato de control de territorios de ventas.

ZONA.	CUOTA.	VENTA REAL	DIFERENCIA (\$)	VENTAS / CUOTA (%)
VALLE.				
ANTIOQUIA.				

COSTA ATLANTICA.				
CUNDINAMARCA.				
SANTANDER.				
CALDAS.				
CAUCA.				
NARINO.				
TOTAL.				

▪ **Por volumen de ventas por cada vendedor.** Para esto hay que tener en cuenta que los territorios asignados a cada vendedor deben tener el mismo potencial de ventas, para que no exista oportunidades, y se pueda evaluar el desempeño del vendedor de la empresa.
(Ver Anexo F).

▪ **Tasa de visitas a clientes.** Hoy en día un cliente no se puede descuidar, por lo tanto debe existir un nivel óptimo de visitas a los clientes actuales como potenciales eso si sin llegar a saturar el cliente ya que se estaría incomodando y ala vez perdiendo oportunidad de visitar clientes potenciales.

Para controlar y evaluar la efectividad de los vendedores de sus visitas se podría implementar este formato que es un resumen semanal de cuantos clientes se visito.

Tabla 11. Tasa de visitas a clientes.

VENDEDOR.	VISITAS.	ZONA.	PEDIDOS.	NUEVOS CLIENTES.

9. INDICADORES DE GESTION DE LA EMPRESA.

Las de la administración son la planeación, organización y dotación de personal, dirección y control. En consecuencia el control, es el paso final en la secuencia de las actividades de la empresa. El propósito es asegurar que el desempeño sea conforme a los planes que tenga la empresa.

Primero, la empresa Fluoroplasticos Ltda necesita fijarse estándares para el desempeño de las ventas o los resultados de las operaciones planeadas. Segundo, debe compararse el desempeño real con el planeado. Y tercero, si se presentan variaciones, esta indica la revisión de los planes o una acción correctiva.

Los puntos estratégicos de control son las aéreas de desempeño medibles que son la importancia para la operación total.

Al evaluar el desempeño de las ventas, la empresa tendrá un punto clave que son las herramientas que necesitan para usarse sobre una base corriente y continua si se desea que se proporcionen retroalimentaciones sobre como marcha en negocio, si es rentable y esta generando utilidades para sus socios.

La empresa debería manejar básicamente para su control dos indicadores de ventas que son lo más importantes actualmente para todas las empresas que son:

% de participación en el mercado = Ventas de la empresa / Ventas totales del mercado X 100

Índice de crecimiento de las ventas = Ventas año 2 – Año 1 / Ventas año 1

Índice de rotación de inventarios= Costo de venta / Inventario promedio

Índice o tasa de utilidad bruta: Ventas – costo de ventas / Ventas

Índice o tasa de utilidad neta: Utilidad neta / Ventas

10. CONCLUSIONES.

Se ha dicho siempre que en una empresa si no vende no existe. De nada sirve contar con un buen producto, la mejor tecnología, un sistema de producción, si no hay ventas. Es por eso que esta área es de mucha importancia para el desarrollo y existencia de la empresa.

Gestionar un departamento de ventas no es algo aislado de los demás áreas, por el contrario parte del éxito de esta se debe a la buena interrelación de tenga con los demás.

Hoy en día las empresas deben tener una organización flexible que permita accionar de manera rápida y eficazmente ante los cambios constantes en el mercado.

El hombre ha existido en el mundo gracias a su adaptación a los cambios que ha habido en la tierra a comparación de otros seres que se han extinguido para siempre por la falta de ello. De igual manera sucede con las empresas, solo sobreviven las que se adaptan.

Ser un gerente comercial definitivamente necesita ser un líder, pues trabaja con personas y tiene que saber encauzarlos a la dirección que quiere llegar.

Como responsable del área de ventas debe tener en cuenta dos cosas: Su gente y la empresa.

La fuerza de ventas esta conformada por personas que tienen necesidades profesionales y personales, así como la empresa para la que trabaja tiene sus objetivos de crecimiento. El gerente deberá satisfacer a los clientes internos y externos. A través de una buena organización y motivación a sus empleados ellos podrán identificarse con la empresa y poder así direccionar su fuerza de ventas para poder conseguir los objetivos propuestos.

A pesar de que las ventas son vitales, sus resultados dependen de gran parte de la logística. La disponibilidad de productos o servicios que ofrece la empresa debe ser muy eficaz a la hora de despacharlos ya que los clientes con el tiempo ya se han vuelto muy exigentes. Por ello la relación comercial – logística debe ser coordinada actuando empáticamente.

Siempre hay que estar preparados para cualquier contingencia y solo se podrá hacer constantemente monitoreos en todas las acciones que la empresa vaya a

realizar para saber si están manejando las herramientas adecuadas de gestión de ventas y poder así saber si se está yendo por el camino correcto o no.

Finalmente puedo decir que las ventas son un mundo fascinante donde se puede aplicar diversos campos como la psicología, ingeniería, marketing, desarrollo de recursos humanos, costos y operaciones, logística, proyecciones, tecnología, liderazgo, etc., y poder lograr así un buen desarrollo profesional y personal.

BIBLIOGRAFIA.

ANDERSON, Rolph E. Administración de Ventas. 2 ed. México: McGraw Hill, 1997. 539 p.

ARTAL CASTELLS, M. Dirección de Ventas y organización del departamento de ventas y gestión de vendedores. Madrid: McGraw-Hill, 1999. 354 p.

CÁMARA, Dionisio y SANZ, María. Dirección de ventas. Vender y fidelizar en el nuevo milenio, Madrid: Prentice Hall, 2001. 256 p.

CHURCHILL, G. A. ; FORD, N. M. y WALKER, O. C. Dirección de Ventas. España: Promociones Jumerca, 1994. 258 p.

DÍEZ DE CASTRO, E. Gestión de la fuerza de ventas., Bilbao: Ediciones Deusto, 2004. 425 p.

JOHNSON, E.M. ; KURTZ, D. L. y SCHEUING, E.E. Administración de Ventas. México: McGraw-Hill, 1995. 387 p.

MARTÍN ARMARIO, Enrique. Marketing, 3 ed. reimpresión. Barcelona: Editorial Ariel, 1993. 356 p.

MERCADO, Salvador. Administración de ventas. Buenos Aires: Thompson Learning, 2002. 228 p.

KÚSTER, I. Y ROMÁN, S. Venta personal y Dirección de Ventas. Madrid: Ed. Thompson, 2006. 416 p.

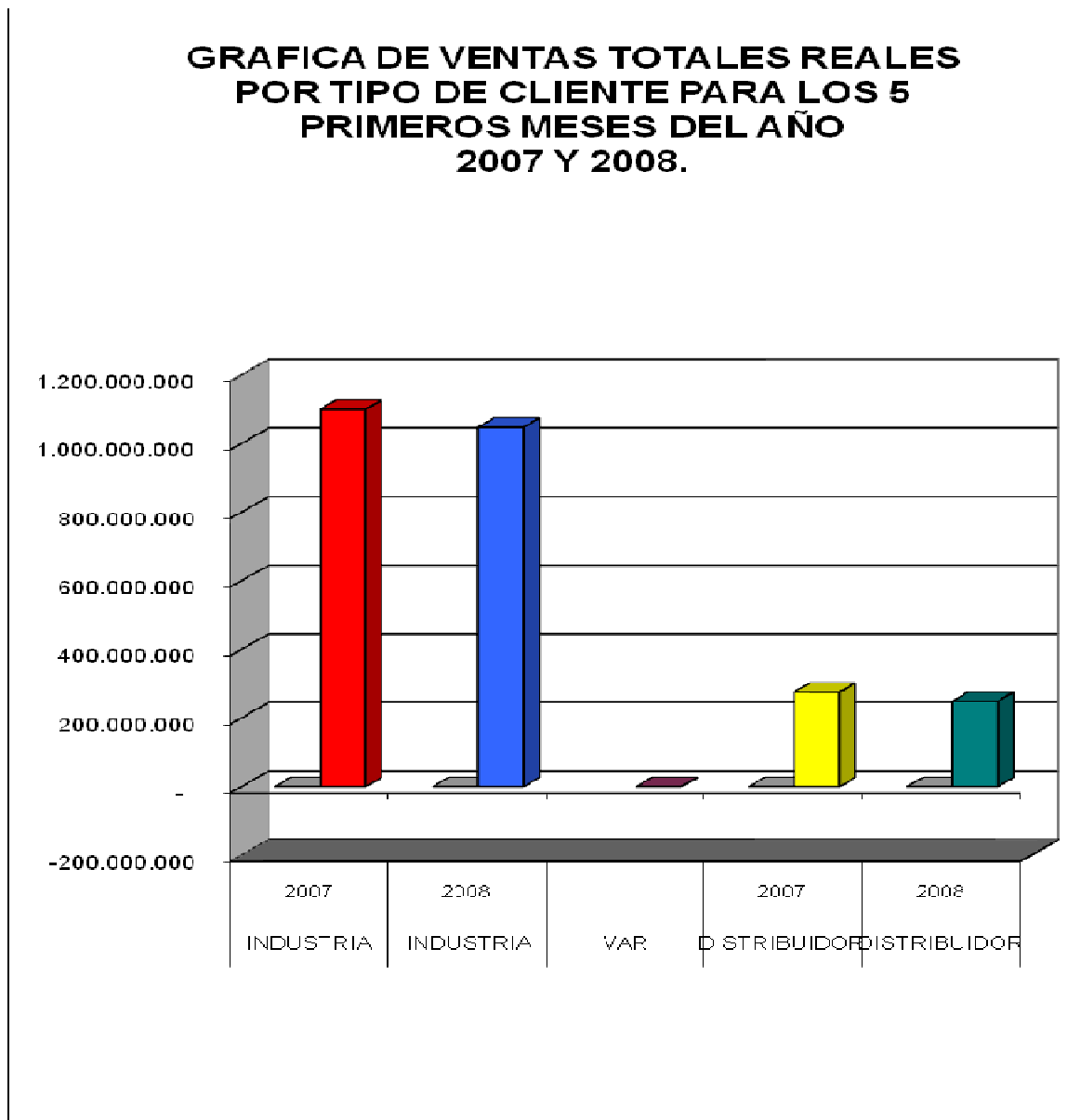
STANTON, William. Ventas, Conceptos y planificación Estratégica. Madrid: McGraw Hill, 2004. 384 p.

VARELA GONZÁLEZ, J. A. Los agentes de ventas. Barcelona: Editorial Ariel, 1991. 356 p.

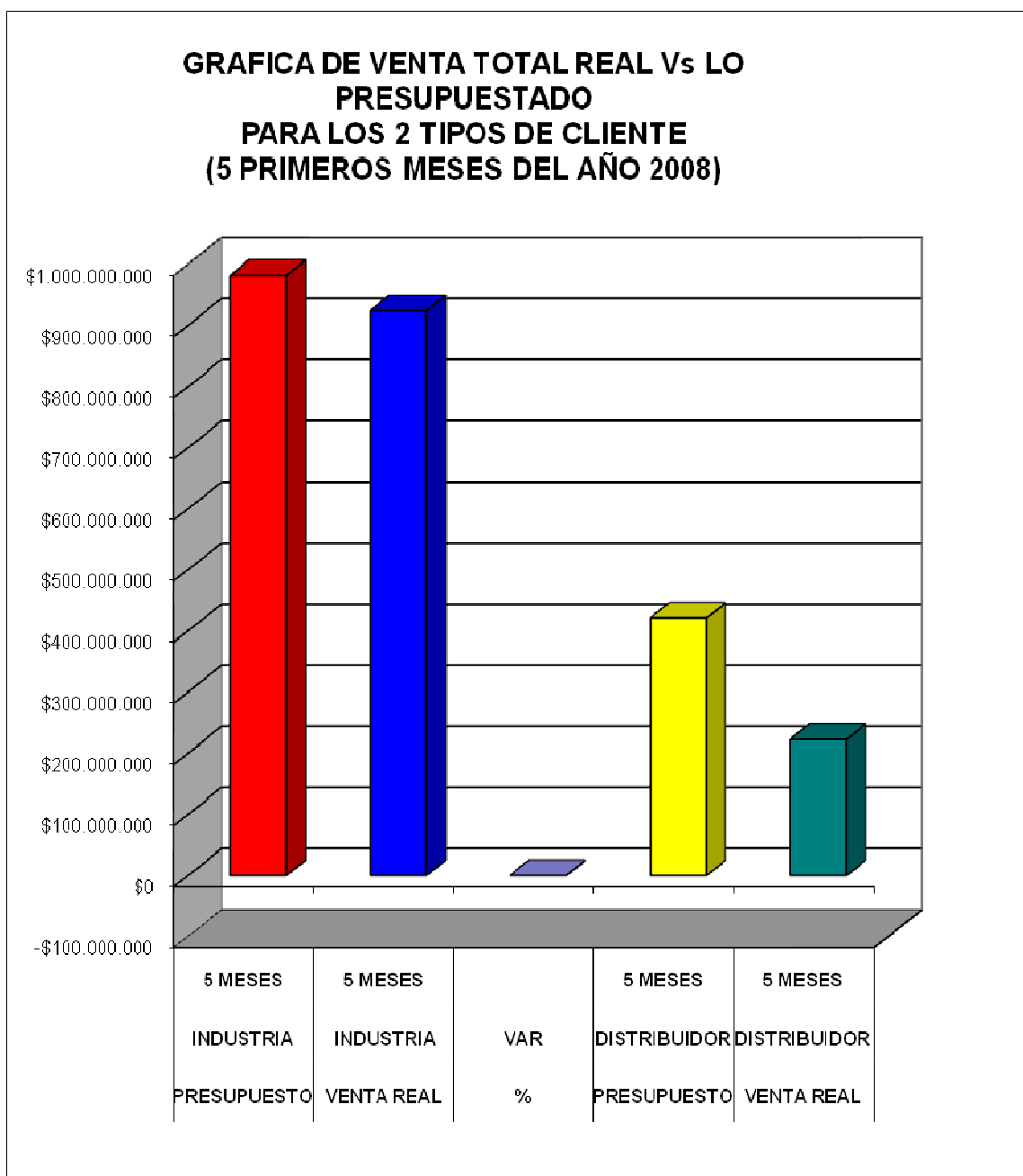
SERRANO GÓMEZ, Francisco. Temas de introducción al Marketing, 2 ed. Madrid: Editorial Esic, 1997. 512 p.

ANEXOS.

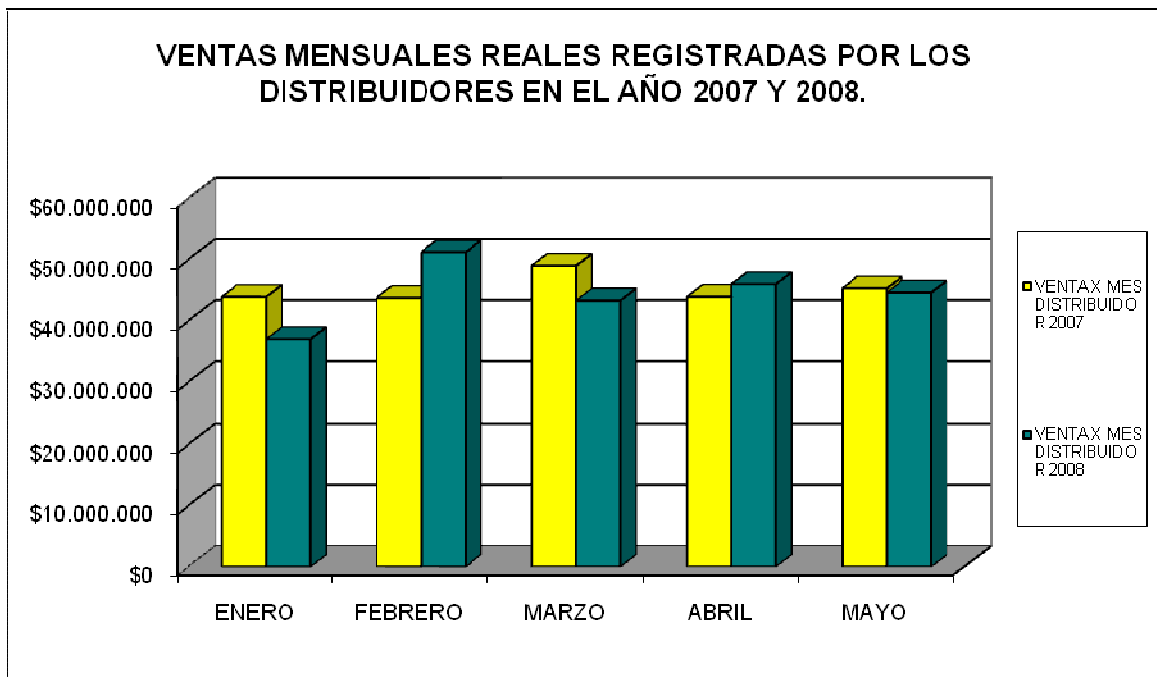
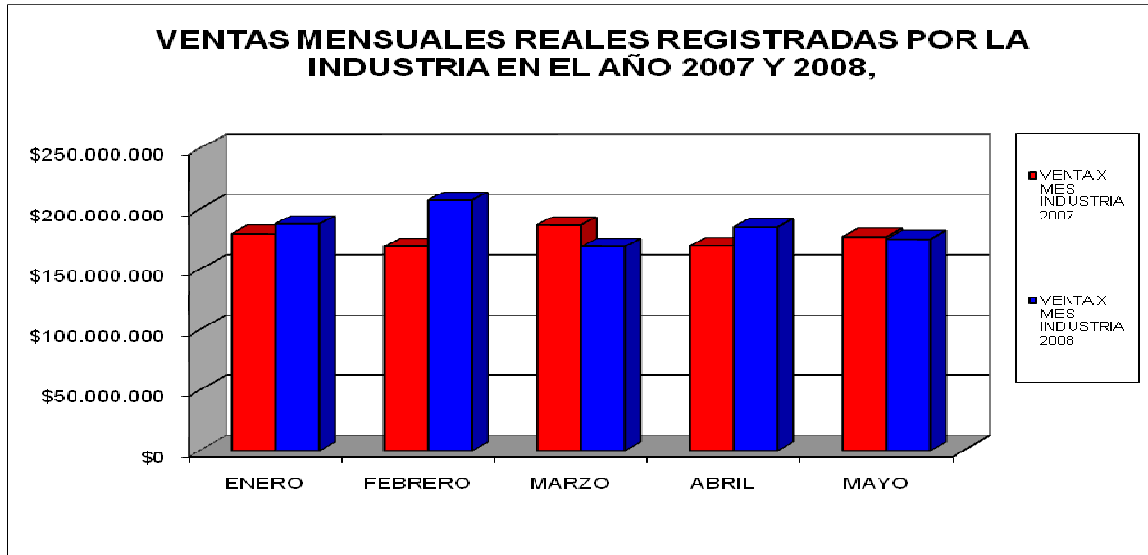
Anexo A. Gráfica de ventas por cliente.



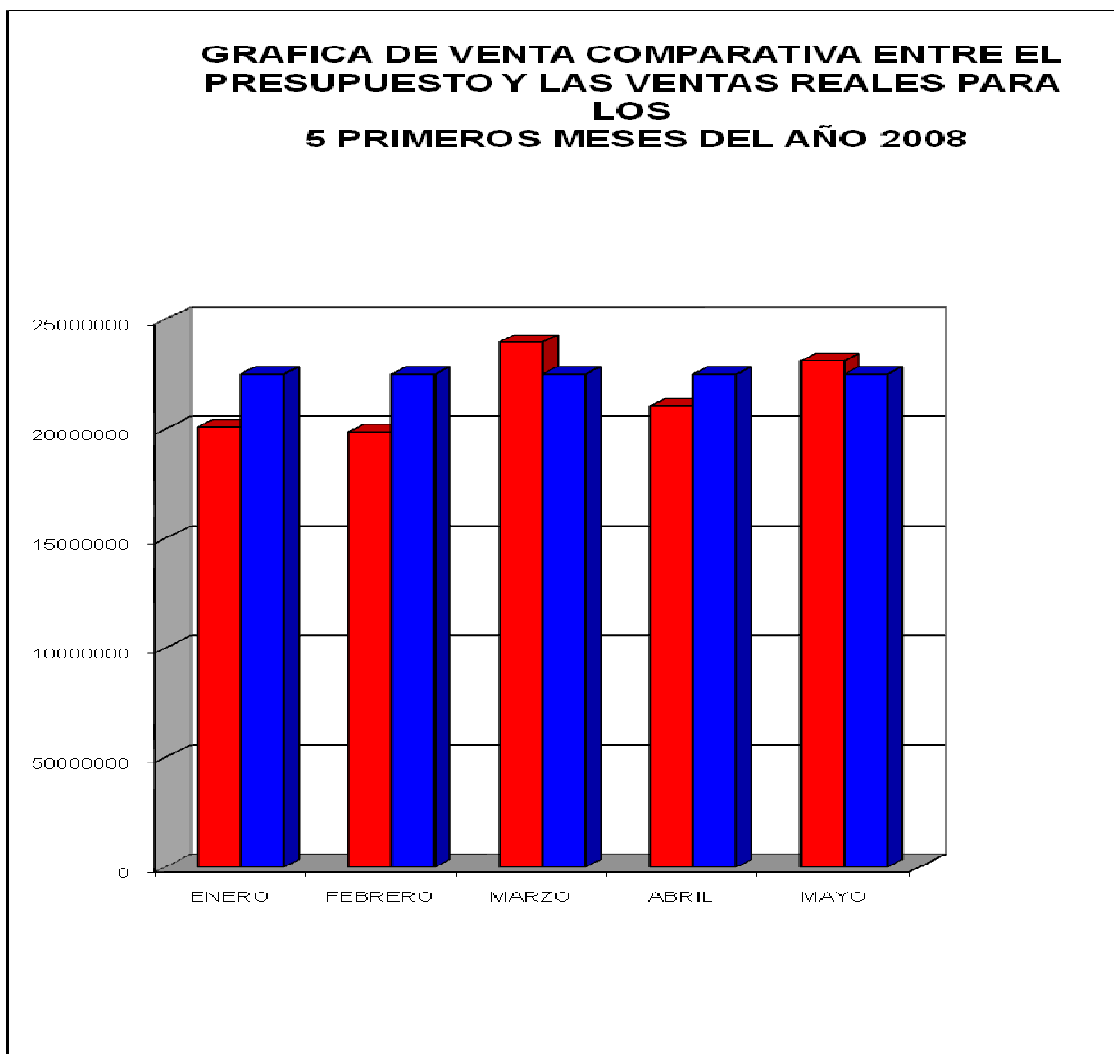
Anexo B. Grafica de venta real Vs lo presupuestado.



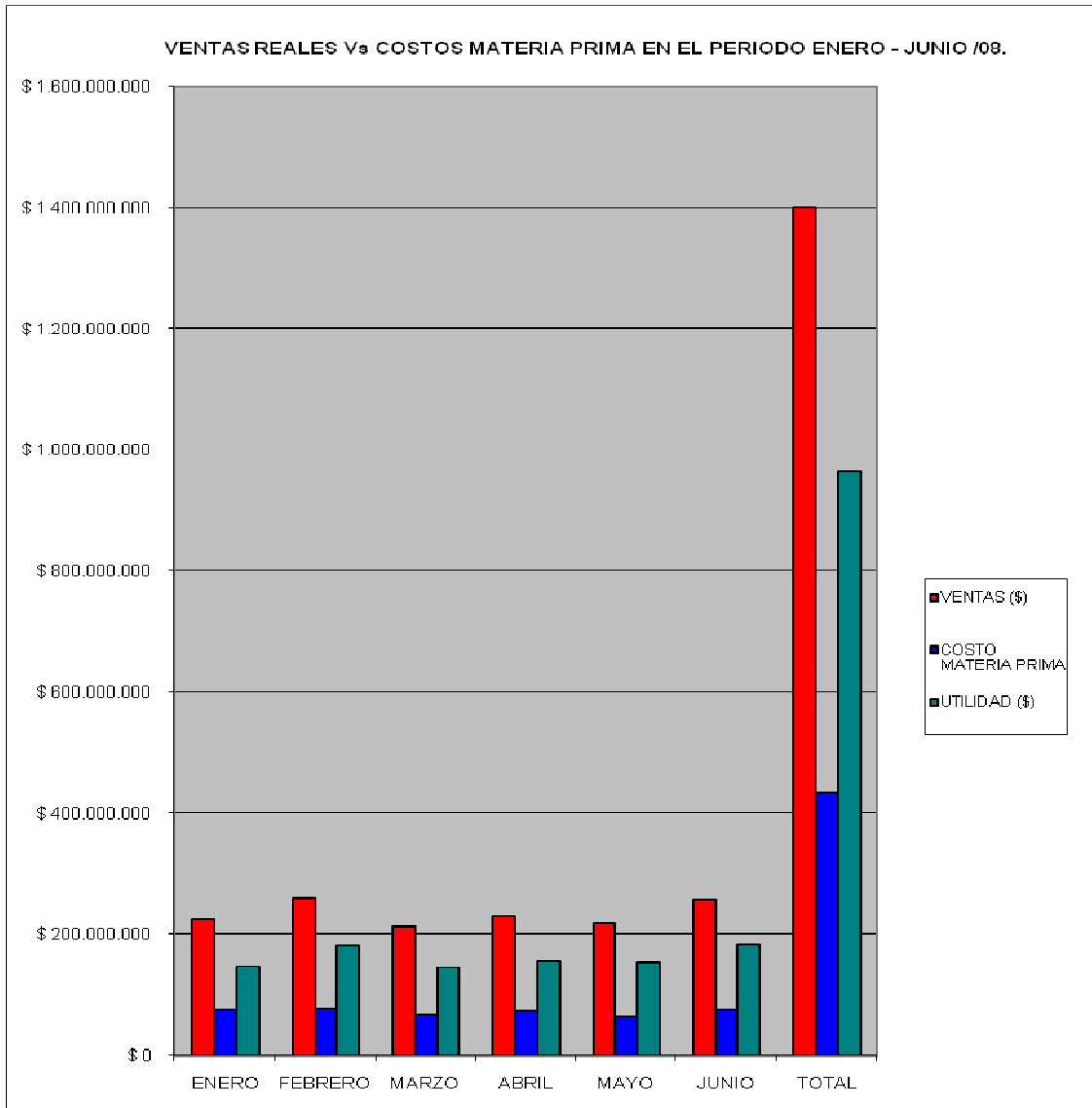
Anexo C. Ventas registradas por la industria Vs Distribuidor.



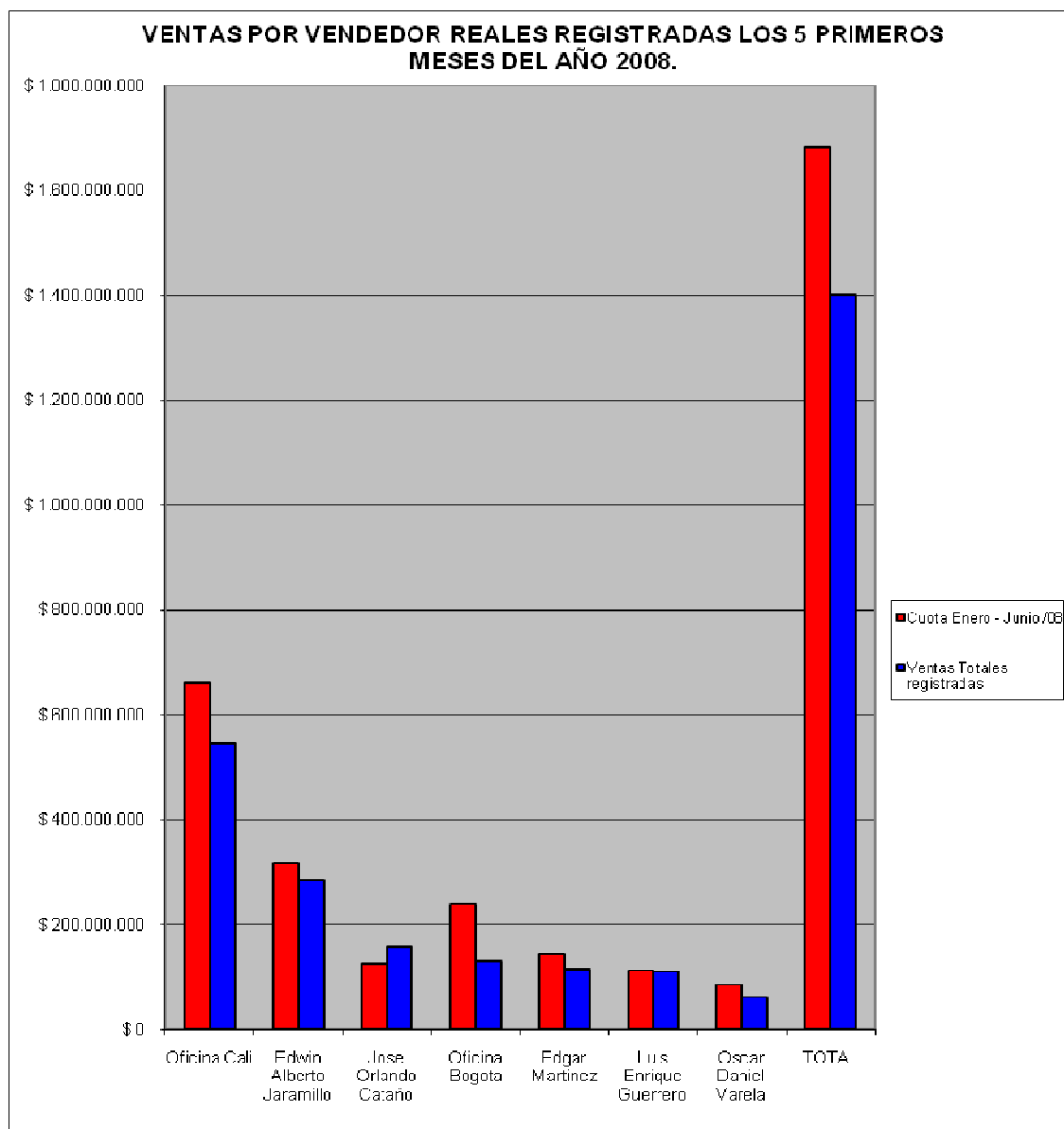
Anexo D. Grafica de venta comparativa entre el presupuesto y las ventas reales.



Anexo E. Ventas Vs Costos.



Anexo F. Ventas registradas por vendedor.



Anexo G. Ventas reales por zona.

