

# Plan de Ventas para FDF en Colombia

*Jainer Mauricio Pinedo Molina*

*jpinedo@eafit.edu.co*

## Resumen

Para muchas compañías el éxito en sus resultados comerciales está dado en gran medida por la elaboración y ejecución de un Plan de Ventas. Es igualmente importante estar monitoreando la aplicación de las acciones planteadas, el avance en el logro de los objetivos y los ajustes que se deben realizar ante los cambios sucedidos en el entorno y la situación de la empresa; además de atender las nuevas necesidades del mercado. Entender las variables del entorno, controlables y no controlables, y el funcionamiento de la competencia y de nuestra propia empresa en su proceso de ventas, es lo que nos permite identificar cuáles son las actividades para desarrollar y fortalecer nuestras debilidades alcanzando los objetivos comerciales de la compañía. Las herramientas que se planteen suponen las bases para que el Gerente de Ventas pueda administrar de manera estratégica su equipo comercial, en aras de lograr los resultados que se le exijan, para el sostenimiento rentable del negocio en Colombia. Cómo identificarlas herramientas, evaluarlas, medirlas y adaptarlas ante las condiciones cambiantes del entorno, son los aspectos a trabajar en este proyecto. Esperamos que lo que se obtenga como resultado permita a la empresa dedicada a la comercialización de vegetales y especias deshidratadas, como FDF Colombia, fortalecer su presencia en el mercado colombiano y alcanzar los objetivos comerciales definidos para los próximos cinco años de manera rentable y sostenible.

## Palabras clave

Análisis Estratégico, Plan de Ventas, Gerente de Ventas, Implementación, Medición, Seguimiento.

## Abstract

For many companies, success in commercial results, most of time, is due to having a Sales Plan preparation and execution. At the same time, it is very important to continue monitoring the defined activities, the advance in defined targets and changes considering the environment, the company, and new market requirements. To understand the market variables, that we can or not get under control, we have to identify what are the competitors doing in sales process as well as the company internal process, because is the only way to identify the activities to implement and strengthen to achieve the commercial goals. The tools that we're suggesting are the bases to help the Sales Manager to manage the commercial team with an strategic vision, and to achieve the goals that will allow the company to continue generating incomes to the owners and stakeholders. How to identify the tools, evaluate, measure and adapt to changing environmental conditions, are the aspects to work on this project. Hope that the results can help companies who commercialize dehydrated vegetables and spices like FDF Colombia, to strengthen local presence in Colombian market and to achieve commercial goals for the next five years in a profitable and sustainable way.

## Key Words

Strategic Analysis, Sales Plan, Sales Manager, Implementation, Measurement, Follow Up.

## 1 Introducción

La comercialización de vegetales y especias deshidratadas exige a las compañías que sus vendedores tengan bases sólidas en carreras como la Ingeniería de Alimentos o la Ingeniería Química, entre otras afines, y que además cuenten con los conocimientos básicos sobre la manipulación de alimentos y algunos temas relacionados con el control de calidad. Pero si no se logra conseguir el personal capacitado en dichas áreas, una buena opción consiste en contratar vendedores con un buen desempeño comercial, con experiencia en la comercialización de productos similares, o que hayan atendido a los mismos clientes con un portafolio diferente, para

formarlos en este segmento y poder obtener de manera más rápida, los resultados comerciales que los accionistas y la compañía están esperando.

Actualmente los gerentes de ventas deben ir más allá de la selección de los vendedores, aceptando que gran parte del éxito o del fracaso de su estrategia comercial está soportada en el Plan de Ventas. Este documento proporciona las herramientas necesarias para que a partir de un análisis estratégico de la situación actual, se pueda diseñar e implementar dicho Plan, haciendo que la elaboración del mismo se convierta en una práctica permanente. El Plan de Ventas se propone como una ayuda para alcanzar, de mejor manera, los objetivos comerciales de la empresa en los próximos cinco años, así como el fortalecimiento de su presencia en el país y en los clientes del sector de alimentos. La experiencia positiva del modelo de negocio de FDF Colombia en países como Brasil, Chile y México, donde ya se cuenta con la misma estructura y genera rentabilidad para los accionistas, es el motivo principal para demostrar que se puede atender de manera rentable el mercado colombiano desde la oficina comercial en la ciudad de Medellín.

El presente trabajo contiene los componentes necesarios para optar al título de MBA, y son los que siguen a continuación.

## 1.1 Situación de estudio

### 1.1.1 *Contextos que originan la situación en estudio*

En el año 2011 la compañía FDF Latin América, una compañía multinacional mexicana dedicada a la comercialización de vegetales y especias deshidratadas con presencia en México, Brasil y Chile, decidió abrir su oficina comercial en Colombia para abastecer el mercado local. La Compañía FDF Colombia se constituyó legalmente en el país mediante documento privado en abril 29 de 2011, debidamente registrado ante la Cámara de Comercio de Medellín el 18 de mayo de 2011 en el libro 9 folio 88554, como consta en los certificados de existencia y representación legal que emite la Cámara de Comercio. La apertura de esta oficina se hizo con una persona encargada de la parte comercial y administrativa y otra dedicada a los procesos logísticos, de importación y almacenaje de la mercancía, en una bodega tercerizada en la Zona Franca de Rionegro, Antioquia. El objetivo principal era ocuparse de manera local de los clientes que anteriormente eran atendidos desde México o Chile. Adicionalmente, la ubicación geográfica de nuestro país hizo pensar a los accionistas de la compañía que una oficina en

Colombia, además de cubrir el mercado local, facilitaría la logística para atender a clientes en la Región Andina (Colombia, Ecuador, Venezuela, Perú y Bolivia), Centroamérica y el Caribe. Este último aspecto está en revisión y se le pidió al responsable comercial en Colombia que debía fortalecer la operación local y luego empezar a buscar nuevas oportunidades en el mercado colombiano, antes de empezar un proceso de internacionalización.

### 1.1.2 *Antecedentes*

Los principales clientes para FDF LatinAmérica son empresas multinacionales fabricantes de alimentos que están presentes en diferentes países latinoamericanos. Los clientes que estaban en Colombia eran atendidos de manera remota por un vendedor que venía desde México, los visitaba, tomaba sus requerimientos y luego por vía telefónica, o por email, mantenía contacto con estos. Dicho contacto estaba presente cada vez que necesitaban un despacho o se daba algún reclamo por inconsistencias. Con este modelo de negocio, donde los productos eran entregados en el puerto acordado, no se generaba mucho valor en la cadena de abastecimiento, no se podía aumentar el margen de ganancia y se estaba en desventaja con respecto a la competencia local, que tenía todo el proceso de importaciones controlado y adicionalmente les entregaba el producto en la puerta de sus bodegas. Las ventas eran acordadas por volúmenes durante un periodo de tiempo definido y a un precio fijo por el tiempo que durara el acuerdo.

El acercamiento realizado por el vendedor con los diferentes puntos de contacto (áreas de compras, investigación y desarrollo, y mercadeo) es considerado uno de los momentos claves para aumentar las posibilidades de obtener resultados positivos y de manera más rápida en FDF Colombia. Al ser este un modelo de negocio que se encuentra dentro de lo que se conoce como B2B, por sus siglas en inglés (business to business) o negocios entre empresas, vale la pena aclarar que gran parte del éxito en los resultados comerciales recae sobre las capacidades del vendedor, como lo asegura Tang en su texto (Tang, 2007).

En FDF Colombia no se cuenta con una práctica habitual de actividades tales como capacitación, entrenamiento o supervisión, que permita que los vendedores maximicen sus capacidades y obtengan resultados rápidamente. Se contratan personas con aptitudes hacia la parte comercial, y en algunos casos con experiencia previa en ventas de materias primas relacionadas con alimentos, quienes reciben una breve inducción en el negocio y conocen a las personas o cargos a los que deben dirigirse en caso de alguna consulta, pero en realidad no se profundiza más. Luego

de este proceso, de un par de semanas, los nuevos vendedores son presentados a los clientes y deben empezar a responder a sus requerimientos, identificando nuevas oportunidades de negocio con ellos y buscando nuevos compradores.

Durante el año 2011, primer año de FDF Colombia en funcionamiento, se tenía una expectativa de crecimiento rápido de las ventas, pero esto no fue así. Por el contrario, las ventas fueron menores que cuando no se tenía la oficina en Colombia. Este hecho disparó las alarmas de los directivos y accionistas de la compañía que reclamaban por resultados positivos con todas las ventajas que representaba tener una sede local. A partir del 2012 se dieron varios cambios en la estructura regional de la empresa, y también local, después de reemplazar al responsable comercial de la oficina de Colombia. Con el tiempo los resultados se empezaron a notar. Las ventas para el 2013 mejoraron e incluso se contrató un nuevo vendedor para atender clientes locales con el ánimo de alcanzar los objetivos comerciales que tenía la compañía para ese año y los próximos cinco.

A partir de esta fecha, aunque se contaba con un equipo más sólido en ventas integrado por dos personas, la falta de un entrenamiento y una inducción más profunda en temas comerciales, técnicos y de portafolio de productos, hizo más lenta la obtención de resultados. Adicionalmente, al no tener un Plan de Ventas claramente definido se empeoró la situación haciendo más difícil lograr los resultados comerciales esperados.

### 1.1.3 *Alcance*

Con la elaboración de este Trabajo de Grado se busca entregarle a la compañía FDF Colombia el Plan de Ventas que contempla la gestión eficiente de las ventas y el manejo más adecuado de todas las variables de las cuales se debe ocupar un Gerente de Ventas.

### 1.1.4 *Formulación de la pregunta que permite abordar la situación de estudio*

¿Cuál es el Plan de Ventas que permitirá a FDF Colombia alcanzar los resultados comerciales entre el 2014 y el 2019?

## 1.2 *Objetivos*

### 1.2.1 *Objetivo general*

Construir un Plan de Ventas para FDF Colombia que permita alcanzar los resultados comerciales entre el 2014 y el 2019.

### 1.2.2 *Objetivos específicos*

- Volver una práctica la elaboración e implementación del Plan de Ventas.
- Definir las actividades del proceso de selección y capacitación de vendedores en FDF Colombia.
- Implementar el proceso de entrenamiento para los vendedores en FDF Colombia.
- Establecer las acciones que permitan hacer un seguimiento a la gestión de ventas para garantizar el cumplimiento del Plan de Ventas en FDF Colombia.

### 1.3 Justificación

Por qué: no se tiene definido un Plan de Ventas para FDF Colombia que permita ayudar a alcanzar los resultados definidos por la compañía para los próximos cinco años.

Para qué: para diseñar un Plan de Ventas para FDF Colombia y volver una práctica su elaboración e implementación. Además, se dejarán sentadas las bases para formalizar el proceso y hacerlo de una manera eficiente.

### 1.4 Contenido del informe

Con este trabajo se entregarán las pautas para la implementación del Plan de Ventas de FDF Colombia volviendo una práctica su elaboración y su evaluación, para que a través del tiempo se pueda ayudar al Gerente Comercial a alcanzar los objetivos de ventas y rentabilidad definidos por los accionistas.

La revisión de las áreas de responsabilidad del Gerente de Ventas, el nivel de cumplimiento en FDF Colombia, en la competencia y lo que esperan los clientes, son la base para definir las actividades a realizar para alcanzar los objetivos planteados para cada una de las áreas de responsabilidad y así generar un Plan de Ventas para FDF Colombia.

## 2 Desarrollo

### 2.1. Marco conceptual

El análisis de la situación actual de una compañía es el punto de partida para determinar en qué posición se encuentra ésta frente a sus proveedores, competidores, clientes internos y externos y con respecto al mercado mismo(Kiyosaki, 2006).

El definir las pautas para revisar de manera estratégica todas las variables internas y del entorno será la clave para establecer las bases de cómo se encuentra actualmente el negocio(Moori,2004).Es así como identificamos que el éxito de ejercicios anteriores en economías, como la del Brasil o de México, con clientes con intereses diferentes y culturas de negociación distintas a las de Colombia, no ayudaban a replicar un caso de éxito obtenido en otros países.

Para esto, es importante realizar un adecuado diagnóstico utilizando las herramientas necesarias desde el inicio del análisis(Sengue, 1996). Evitando con esto incurrir en errores a causa del sesgo por parte de quienes realizan esta labor. En el caso de la industria de alimentos, se suele dejar pasar por alto aspectos determinantes como las tecnologías utilizadas, el nivel de capacitación en las empresas, la formación profesional de los vendedores y la continua formación en habilidades de negociación, entre otras(Santamaria, 2010), que nos pueden elevar el nivel de confianza o dejar por fuera del escenario competitivo.

Pero tratándose de un Plan de Ventas como resultado final de este ejercicio académico, al momento de su inicio, lo más claro para el Gerente de Ventas debe ser cómo direccionar un equipo de ventas desde su selección, pasando por el entrenamiento, el acompañamiento y la retroalimentación efectiva, para lo que tomaremos como ejemplo las experiencias de (Diez, 2003). Así mismo, tomaremos como experiencia los casos de éxito más recientes en la Gerencia de Ventas en Latinoamérica, que nos presenta (De Salterain, 2011), y sus resultados en equipos pequeños.

Sumado a esto, identificar cómo potencializar las capacidades de los vendedores(Hentschel, 2011) a través del entregamiento en habilidades comerciales y de comunicación, y volver un hábito la implantación del Plan de Ventas(Covey, 1997) por parte del Gerente de Ventas; ambas

estrategias serán factores que potencializarán las posibilidades de acercarse de manera más rápida a los resultados esperados por los dueños de la compañía en los próximos años.

Revisar las actividades y acciones del Gerente de Ventas, y definir un plan para cada una de ellas (Soto, 2012), es lo que nos va a dar el horizonte de tiempo para estructurar el cronograma de trabajo, asignando responsables, duración y presupuesto para lograrlas.

Pero el cumplimiento de las actividades por parte de los responsables debe tener un componente indispensable, como lo es la motivación de su equipo de ventas a través de la inteligencia emocional(Goleman, 2013), utilizando mecanismos como, por ejemplo, que sean los mismos vendedores quienes ayuden a la construcción de los objetivos, la definición de las tareas y que acuerden los plazos para la entrega con la calidad esperada. Estas actividades harán del equipo comercial de la compañía un equipo exitoso(Blair, 2008).

Entender cómo definir la estrategia que se quiere ejecutar(Norton, 2007), y cómo hacer de negocios no convencionales grandes ideas de negocio(Mauborgne, 2005), son aspectos claves para que un Gerente de Ventas esté en capacidad de implementar acciones claras para garantizar el cumplimiento de los objetivos comerciales de la empresa.

Todo lo anterior debe ir enfocado a lo que se puede hacer con cada uno de los clientes de la compañía. Cómo segmentar y definir las estrategias para cada tipo de cliente según su clasificación(Holden, 1998), así como el manejo de las relaciones con los clientes y sus efectos en los resultados, luego de definidos los planes para cada uno(Mitchell, 2008), son factores que no debemos perder de vista y debemos ir midiendo su efectividad o rechazo para hacer los ajustes correspondientes en el momento adecuado(Fisher, 1993).

El éxito en la implementación de un Plan de Ventas está dado por la construcción de un hábito de manera repetitiva, pero inteligente, para la aplicación de una iniciativa(Aburdene, 2006) en la implementación de los cambios en el tiempo definido, la alineación de los responsables y el seguimiento y compromiso del Gerente de Ventas (Collins, 2002).

## 2.2 Metodología

### 2.2.1 *Tipo de estudio*

Este trabajo se realizará bajo una metodología propositiva a través de la cual se va a plantear un Plan de Ventas para FDF Colombia volviéndolo una práctica.

### 2.2.2 *Sujetos*

La realización del análisis estratégico de la situación actual de la compañía FDF Colombia va a estar acompañada por el Gerente Comercial, ya que es él quien está al frente de esta área de la empresa desde el año 2012 y es el encargado de la contratación del personal de ventas y de los resultados comerciales de la empresa. Además, es quien tiene en su memoria los procesos realizados anteriormente. Si se llegara a necesitar, se incluirá al Gerente de Ventas para Latinoamérica con sede en México.

### 2.2.3 *Instrumentos o técnicas de información*

A través del análisis de documentos internos y de la observación de los comportamientos adquiridos por los responsables anteriores y actuales del área comercial en FDF Colombia, recolectaremos la información para analizarla y proponer alternativas para el Plan de Ventas.

## 2.3 Presentación y análisis de resultados

FDF Colombia es una compañía joven, legalmente constituida en el país en marzo del 2011. Durante sus primeros meses de creación el objetivo del representante legal fue la obtención de los requerimientos legales para garantizar su funcionamiento. Luego de tener todos los documentos en orden, a mediados del mes de julio del 2011, se decidió hacer la primera importación de dos referencias (ajo y cebolla en polvo). Lo anterior se hizo con base en la experiencia del gerente comercial de ese momento y como estrategia para reducir los tiempos de entrega al recibir las primeras órdenes de compra.

Estos dos productos (ajo y cebolla en polvo) son dos de los más vendidos por la empresa a nivel latinoamericano y se consideró que si no rotaba la mercancía como se esperaba se podía abastecer a clientes de otros países aprovechando la posición geográfica de Colombia en el continente.

Los principales productos del portafolio de FDF Colombia son ajo y cebolla en polvo, cilantro y perejil deshidratado y fresa liofilizada. Los primeros dos productos eran importados desde China, mientras que el perejil y el cilantro se importaban desde Hungría; la fresa liofilizada se traía desde Estados Unidos. Aunque en el mercado colombiano existían proveedores que importaban estos mismos productos, la ventaja competitiva de FDF en los costos de producción de estas referencias, y por las especificaciones de calidad ofrecidas, hacían pensar que eran competitivos en el mercado y se podía ganar el terreno a quienes estaban ya distribuyendo.

Para ese momento, los competidores que ya se encontraban en el mercado eran Tecnas, compañía del grupo Alico de Medellín, GriffithLaboratorios, compañía de Estados Unidos ubicada en el municipio de Marinilla, Antioquia, e INSUALIM, Insumos Alimentarios del Valle ubicada en la zona franca del Pacífico, entre otras. Compañías establecidas hace más de cinco años en el país y con un portafolio de productos similares al de FDF Colombia.

Con este grupo de productos se buscaba atender a clientes de la importancia de Quala, Grupo Nutresa, Colombina, Kellogg's, Nestlé y Unilever, entre otros. Clientes que utilizaban estas mercancías como materia prima para la elaboración de sus productos terminados.

Las ventas de la empresa se harían inicialmente de manera directa. Hasta ese momento no se tenía definido, ni se tiene en este momento, realizar ventas a un tercero que a su vez va a revender y a incrementar el precio de venta para tener un margen, lo que deja a la empresa por fuera del mercado por no ser competitiva en precios. Y para esto, el Gerente Comercial sería el encargado de la atención comercial y técnica de este grupo de clientes.

En ese momento la estructura de la empresa era muy pequeña, pues se contaba con el Gerente Comercial y un coordinador de comercio exterior quien se encargaba de los procesos de importaciones, nacionalización, almacenaje y logística de entrega dentro del territorio nacional. El Gerente Comercial era el único vendedor, y entre los planes estaba ampliar el equipo de ventas en la medida en que los resultados fueran incrementándose.

Las proyecciones de ventas para ese primer año se definieron con base en ventas históricas en el país y se estableció como presupuesto de ventas la cifra de un millón de dólares americanos a final de diciembre de ese mismo año. Esta cifra parecía ambiciosa pero a la vez alcanzable, todo un reto para el gerente comercial.

Lo que no esperaban los directivos de FDF Colombia era que el Gerente Comercial decidiera retirarse a finales del 2011. Dicha decisión obligó a la empresa a replantearse las cifras de cumplimiento de ese año y a empezar un proceso con una empresa especializada en selección de personal, para encontrar el reemplazo del gerente quien se quedaría en FDF Colombia hasta finales de marzo del 2012, fecha que se acordó entre ambas partes como máxima para tener el reemplazo. Una vez contratado el nuevo gerente comercial se redefinió la meta de cumplimiento de presupuesto para ese año en seiscientos mil dólares de venta. Cifra que aunque es menor que la definida para el año anterior fue mejor estudiada.

Para hacer el análisis de la situación actual de la compañía y de su competencia, se revisarán las áreas de responsabilidad del Gerente de Ventas de FDF con base en la lista de actividades que recomienda el libro *Gerencia de ventas* (Soto, 2012: 90). La recolección de esta información permitirá conocer cómo está FDF, basado en fuentes de información primaria, para luego realizar el análisis de la situación actual de la empresa.

### 2.3.1 *Análisis de las áreas de responsabilidad del Gerente de Ventas de FDF Colombia*

A continuación se hará una descripción de cómo se llevan a cabo cada una de las responsabilidades del Gerente de Ventas en FDF Colombia y se puntualizará la forma como la competencia asume algunas de ellas:

#### 2.3.1.1 Diseño de la gerencia de ventas

##### 2.3.1.1.1 Perfil del equipo de ventas

- Profesionales titulados en carreras afines a Administración de Empresas o Ingeniería de Alimentos.
- Recién egresados con menos de seis meses de graduados.
- No es necesario demostrar experiencia previa en ventas aunque si existe será valorada.
- Es importante tener en cuenta que la competencia contrata personal con experiencia en venta técnica.

##### 2.3.1.1.2 Funciones del equipo de venta

- Se tienen manuales de descripción de cargo.
- No se lleva un seguimiento de estas funciones.

##### 2.3.1.1.3 Tipos de venta

- Se requieren conocimientos en venta técnica.
- Se requieren visitas constantes para el desarrollo de nuevos clientes y nuevos negocios.
- Generación de negocios a mediano y largo plazo.
- La competencia cuenta con la misma estructura en ventas.

#### 2.3.1.1.4 Estructura organizacional

- Se cuenta con una estructura reciente de dos personas en ventas, un responsable de logística y una contadora y un asistente técnico que están en proceso de formación.
- No existe supervisor de ventas pues dicho proceso se encuentra a cargo del Gerente Comercial.
- El Gerente Comercial atiende las cuentas claves. Estas cuentas son clientes que por su nivel de compra o importancia para la compañía deben ser atendidos por el Gerente de Ventas y son: Nutresa, Colombina, Nestlé, Kellogg's y Unilever en Colombia.
- Existe un vendedor en entrenamiento que maneja clientes pequeños nuevos y atiende temas de servicio al cliente.
- La competencia cuenta con una estructura de ventas organizada internamente dependiendo del tipo de clientes; es decir, están definidos por el volumen de ventas y por el tipo de producto terminado que fabrican, por ejemplo: clientes productores de salsas y aderezos, salchichas, jamones y bebidas en polvo, entre otros.

#### 2.3.1.1.5 Estructura del plan de ventas

- No hay un plan de venta.
- La competencia tiene un plan de ventas estructurado.

#### 2.3.1.1.6 Pronósticos de ventas

- Se maneja proyección de ventas anuales.
- El presupuesto se define con base en las ventas del año anterior y un crecimiento esperado, teniendo en cuenta los resultados que se esperan

alcanzar en el país (definir con economía, nuevos clientes y economía del país).

- La competencia cuenta con planes de seguimiento que consisten en definición de rúters y reportes de visitas y avances semanales para el cumplimiento del objetivo de ventas.
- No se cuenta con objetivos comerciales diferentes a cumplir el presupuesto de ventas.
- La competencia tiene presupuestos por nuevos clientes y clientes actuales.

#### 2.3.1.1.7 Compensación del equipo de ventas

- Los vendedores ganan un salario fijo mensual.
- No se cuenta con bonificación variable por cumplimiento de objetivo.
- Solo el gerente comercial tiene un bono anual por cumplimiento de las ventas anuales.
- La competencia cuenta con planes de compensación por cumplimiento desde el 80% hasta el 130% para cada mes.

### 2.3.2 *Administración de la Gerencia de Ventas*

#### 2.3.2.1 Reclutamiento y selección en ventas

- No se cuenta con un procedimiento establecido para la selección del personal de ventas.
- Se utilizan terceros para la selección de candidatos para los cargos de ventas.
- Quien determina la selección final en FDF es el Gerente Comercial.
- La competencia cuenta con un departamento de recursos humanos que se encarga del reclutamiento y selección del personal de ventas con el apoyo del Gerente de Ventas.

### 2.3.2.2 Capacitación en ventas

- No se cuenta con un plan de capacitación.
- La competencia define planes de capacitación a través del departamento de recursos humanos.

### 2.3.2.3 Supervisión en ventas

- El Gerente Comercial es quien hace seguimiento mensual a los resultados de ventas.
- La competencia tiene seguimiento semanal y cuenta con objetivos y metas semanales, nuevos clientes, nuevos proyectos, rentabilidad y cumplimiento de presupuesto.

### 2.3.2.4 Motivación en ventas

- Se hace una reunión anual para propiciar escenarios que permitan mejorar el trabajo en equipo.
- No se promueve internamente al personal para el área de ventas.
- La competencia cuenta con un departamento de Recursos Humanos que soporta un plan de desarrollo profesional interior de la empresa.

## 2.3.3 *Profesionalización del equipo de ventas*

### 2.3.3.1 Entrenamiento en ventas

- No existe un plan de entrenamiento que ayude a obtener o desarrollar mejores herramientas para lograr los resultados.

- La competencia cuenta con planes para desarrollar habilidades y destrezas en venta técnica.

#### 2.3.3.2 Negociación

- El Gerente Comercial resuelve de manera rápida y personal los inconvenientes que surjan.

#### 2.3.3.3 Servicio al cliente

- Se manejan proyecciones de ventas con los clientes que ayudan a mantener un nivel de inventario óptimo, logrando eficiencia en las entregas y la rapidez en la respuesta por posibles reclamos.
- Ante incrementos en la demanda se puede responder de manera rápida con inventario disponible.

#### 2.3.3.3 Comunicación y comportamiento

- Las recomendaciones respecto al trato hacia los clientes y expresión verbal y escrita de los comerciales se hacen con base en el criterio que tenga el Gerente Comercial.
- No se cuenta con un plan soportado por RRHH para mejorar en este aspecto.
- La competencia tampoco cuenta con herramientas diferentes al criterio del gerente encargado para mejorar o corregir a los vendedores.

#### 2.3.4 Definición de la matriz DOFA

De la anterior lista de responsabilidades del Gerente de Ventas de FDF Colombiavamos a tomar la información para generar el siguiente análisis DOFA.

#### 2.3.4.1 Debilidades

- El conocimiento del negocio está delegado en el Gerente Comercial, ¿si esta persona se va qué tanto sabe la empresa?
- El perfil del equipo de ventas no se encuentra bien definido.
- El conocimiento de los productos a ofrecer por parte de los vendedores es superficial e incompleto, esto genera falta de servicios al cliente final.
- Los vendedores de la empresa pierden tiempo valioso al no tener claras sus funciones.
- No se cuenta con herramientas que permitan identificar cómo está la competencia.
- No se cuenta con herramientas adecuadas para hacer pronósticos de ventas que sean alcanzables, motivadoras y que asuman las necesidades de la compañía y de los clientes.
- La cobertura geográfica está limitada a Bogotá y Medellín.
- El vendedor tiene poca experiencia en venta técnica.
- No hay un plan de ventas.
- No existe un procedimiento establecido para la selección del personal de ventas.
- No hay un plan de capacitación para el personal de ventas.
- No hay herramienta para la supervisión de ventas por parte del Gerente de Ventas.
- No hay un plan de desarrollo profesional al interior del equipo de ventas.
- El equipo de ventas de la competencia cuenta con experiencia en venta de insumos para alimentos.
- No se cuenta con acceso a contactos claves con los clientes que permitan conocer los nuevos desarrollos de ventas a futuro.
  - La competencia contrata personal con experiencia en venta técnica.
  - La competencia no cuenta con sistemas informáticos para el seguimiento y fidelización de sus clientes.
- La competencia realiza reuniones anuales por fuera de la oficina para definir, entre el equipo comercial, los planes a desarrollar para alcanzar los objetivos comerciales de cada año.

#### 2.3.4.2 Oportunidades

- Se cuenta con un portafolio amplio de productos liofilizados y deshidratados.

- Existen clientes en otras zonas (diferentes a Medellín y Bogotá) del país con potencial para ventas.
- El mercado está exigiendo una atención local y no una venta desde el exterior.
- Los clientes se están enfocando en hacer más eficientes sus procesos dejando en manos de proveedores como FDF los trámites logísticos y de abastecimiento local de los productos.
- Hay una creciente demanda en productos liofilizados como los que se tienen en el portafolio.
- Se observa un incremento del consumo de productos “naturales” y no artificiales.
- Los compradores de los clientes exigen vendedores más preparados y con un mejor perfil comercial.
- FDF no cuenta con vendedores especializados por tipo de cliente.
- FDF no asiste a ferias ni convenciones donde se exponen potenciales clientes y la competencia.
- Algunos competidores tienen especializada su fuerza de venta por tipo de producto y no por tipo de clientes, como es el caso de FDF.

#### 2.3.4.3 Fortalezas

- Se cuenta con precios competitivos con relación a la competencia.
- La imagen de la empresa es buena ante los clientes.
- Se tiene una base de clientes y un mercado objetivo definido.
- Se cuenta con un buen nivel de inventario y disponibilidad para atender los incrementos de la demanda.
- La especialización en liofilizados constituye una fortaleza en el mercado local al no tener competencia.
- La capacidad de relacionamiento del gerente de ventas con los clientes es alta, lo que permite resolver inquietudes de forma personal y más rápida.
- Se generan negocios que se mantienen en el largo plazo.
- La compañía cuenta con un sistema de información que le permite hacer seguimiento al día de los avances en ventas y proyectos por cada cliente.

- La compañía cuenta con solidez económica y el compromiso de los socios para financiar la operación local en Colombia.
- La compañía lleva y trabaja con sus clientes las proyecciones de consumo mensual para garantizar el inventario adecuado para satisfacer las necesidades de productos.
- El Gerente de Ventas dedica parte de su tiempo diario a dar soporte al vendedor en las inquietudes de los clientes y en acompañarlo para retroalimentar su desempeño.

#### 2.3.4.4 Amenazas

- No se cuenta con acceso a contactos claves con los clientes que permitan conocer los nuevos desarrollos de ventas a futuro.
- Hay en el mercado jugadores fuertes con presencia local y que son Griffith, Ingredia y Tecnas.
- Los jugadores fuertes cuentan con equipos para fraccionar y reempacar cantidades menores a 25kg llegando a otros nichos de mercado.
- El equipo de ventas de la competencia cuenta con experiencia en venta de insumos para alimentos.
- La competencia cuenta con herramientas tecnológicas que le ayudan a incrementar la efectividad en las ventas.
- La competencia contrata personal con experiencia previa en venta técnica.
- Los vendedores pueden sentirse atraídos por la competencia pues estos tienen mejores salarios.
- Los clientes están exigiendo vendedores que aporten más a la relación comercial y generen mayor confianza y credibilidad.
- Los salarios de algunos competidores incentivan a los vendedores a alcanzar las metas que se definen mensualmente.
- Los vendedores de la competencia son preferidos por los clientes porque fueron compañeros de universidad y tienen una relación establecida desde hace años.
- La estructura organizacional en FDF es muy jerárquica y todas las decisiones comerciales pasan por el Gerente Comercial quien consulta todo con el Gerente Regional.

- Los vendedores no tienen claridad de a quién acudir al momento de necesitar tomar una decisión cuando el Gerente de Ventas no se encuentra presente.
- La competencia tiene salarios variables que incentivan al vendedor a cumplir sus objetivos.
- La competencia ejecuta actividades novedosas para incrementar sus ventas y fortalecer las relaciones con sus clientes.

Luego de establecer el análisis DOFA vamos a utilizar la Matriz de Holmes (Soto, 2012:119) para definir el orden a trabajar en cada una de las estrategias según el impacto que cada una de estas tenga en el plan de ventas.

Tabla 1. Matriz de prioridades

	Temas	DOFA	Importancia	Facilidad	Sumatoria (Importancia + Facilidad)	Orden Sugerido	Orden Definitivo
Diseño de la Gerencia de Ventas	Perfil del equipo de ventas	D/A	7	8	15	7	3
	Funciones del equipo de ventas	D	4	8	12	12	1
	Tipo de venta	F/O	6	6	12	12	1
	Estructura del equipo de ventas	D/A	5	7	12	12	2
	Plan de Ventas	D	10	7	17	3	1
	Pronóstico de ventas	D	6	4	10	15	2
	Compensación personal de ventas (salario)	D/A	6	8	14	9	3
Administración de la Gerencia de Ventas	Reclutamiento y selección del personal de ventas	D/A	9	8	17	3	4
	Capacitación en ventas	D/A	9	7	16	5	4
	Supervisión en ventas	D/A	7	8	15	7	3
	Motivación en ventas	D/A	9	7	16	5	4
Profesionalización del equipo de ventas	Entrenamiento en ventas	D	9	5	14	9	3
	Habilidades de negociación	F	8	10	18	1	5
	Servicio al cliente	F	8	5	13	11	2
	Habilidades de comunicación	D/A	8	10	18	1	5

Fuente: (Soto, 2012:119).

Con base en el análisis de cada una de las variables de las funciones del Gerente de Ventas, en conjunto con el Gerente Comercial y el vendedor, se definieron cada una de estas como Debilidades (D), Oportunidades (O), Fortalezas (F) y Amenazas (A) en la Tabla 1. Por ejemplo, para el caso del perfil del equipo de ventas se definió que es una debilidad porque es algo en lo que FDF Colombia debe trabajar. Actualmente no se cuenta con un perfil completamente

definido y desde ahí parten las funciones del Gerente de Ventas. En el Anexo 1 se indican cada una de las razones para clasificar las actividades.

### 2.3.5 Objetivos del Plan de Ventas

Para llevar un seguimiento del Plan de Ventas es importante definir los objetivos del plan para FDF según el orden detallado por la Matriz de Holmes que acabamos de construir. Una vez identificados los objetivos es importante destacar las estrategias y las diferentes actividades para llevar a cabo las acciones que permitan alcanzar cada uno de los objetivos. Con base en el título de la Tabla 1, Orden Sugerido, donde la mayor calificación indica que esa actividad se debe desarrollar primero (Soto, 2012: 120) se plantearán los objetivos a los cuales se les hará seguimiento y las acciones que se deben tomar para cada uno.

Luego de revisar el Orden Sugerido sigue el Orden Definitivo (Soto, 2012: 120), que seguiremos con base en la experiencia del Gerente de Ventas y la recomendación del autor de mantener el mismo orden para así poder abarcar los diferentes aspectos que componen el Plan de Ventas.

En el Anexo 2 se presentan los objetivos y actividades de cada una de las funciones del Gerente de Ventas y para los cuales hemos utilizado la tabla de implementación y seguimiento del Plan de Ventas (Soto, 2012: 152). En ese mismo anexo se encontrarán, en la parte inferior, los títulos de Calificación 5 a Calificación 1. Estos corresponden a la calificación obtenida en la Tabla 1, en la columna Orden Definitivo. Así mismo, se plantearon unos Objetivos de Resultados que están relacionados directamente con la actividad Plan de Ventas que hace parte del diseño de la Gerencia de Ventas y que son considerados necesarios para darle un norte al Plan obteniendo resultados en términos cuantificables.

## 2.4 Conclusiones

El entorno cambiante del negocio de alimentos y bebidas, así como las exigencias de los compradores de los clientes actuales y nuevos, que son cada vez más profesionales, hacen que compañías como FDF Colombia tengan la necesidad de definir claramente su Plan de Ventas, para poder alcanzar los objetivos comerciales.

El hecho de tener un Plan de Ventas establecido permite que la elaboración, implementación y seguimiento del mismo se convierta en una práctica permanente en la organización en la que se puedan involucrar todos los niveles jerárquicos de la empresa para poder reflejar el modelo de negocio que se quiere replicar y que ha sido exitoso en otros países.

Una de las propuestas más importantes fue la de definir cada una de las actividades para el proceso de selección y capacitación de los vendedores que necesita FDF Colombia y qué tipo de vendedor le exige el mercado colombiano. Para esto fue necesario identificar y definir las acciones de reclutamiento y selección del personal, basados en los que hace la competencia, los tipos de productos que comercializa FDF Colombia y a qué tipo de clientes visitaban estos vendedores. Luego de revisadas y definidas dichas acciones se pudo establecer el perfil del vendedor que se necesita para alcanzar rápidamente los objetivos comerciales. Una vez contratados los vendedores se hará un completo programa de capacitación, con el que no se contaba, y que está diseñado y pensando en el logro de los resultados, la motivación psicológica y económica de los vendedores y la construcción de una cultura organizacional que ha dado resultados en otros países.

Así como los deportistas de alto rendimiento tienen que entrenarse para mejorar en sus habilidades deportivas, con las acciones planteadas para ganar habilidades de negociación, los vendedores en FDF Colombia van a mejorar sus destrezas comerciales para sortear las diferentes situaciones que les exija el mercado, lo que será un factor clave para la consecución de los resultados comerciales de la compañía. Si a esto le agregamos que se estableció un Protocolo de Comunicación con el que los vendedores van a exponer de mejor manera los productos de la compañía a sus clientes, la imagen de FDF Colombia ante sus clientes y la competencia abrirá más puertas en temas comerciales.

Tener vendedores profesionales implicó la propuesta de un Sistema de Compensación compuesto de unidades fijas y variables que motiva a los vendedores de FDF Colombia al logro de resultados. Para ayudar a que todos los vendedores alcanzaran su máxima compensación, también propusimos un Plan de Motivación que promueve el esfuerzo grupal, con un paquete de incentivos interesante y alcanzable y reconocimientos públicos por la gestión de cada vendedor.

Como parte de la estrategia para el crecimiento a mediano plazo están planteadas acciones para el lanzamiento de una nueva línea de productos y la contratación de nuevos vendedores para el cubrimiento de las diferentes regiones del país. La implementación del Programa de Servicio al

Cliente, que incluye acciones de medición de los acuerdos de servicio con cada cliente, y la implementación del modelo para la Elaboración de Presupuestos de Ventas para los próximos años, partiendo de métodos cuantitativos, serán parte fundamental para volver una práctica la implementación y elaboración del Plan de Ventas.

Por último, el establecimiento de las acciones planteadas para la Supervisión de Ventas le permitirá al Gerente Comercial de FDF Colombia hacer un seguimiento a la gestión de sus vendedores garantizando una mayor efectividad de los objetivos comerciales que se plantea la compañía. Sumado a esto, están las herramientas de medición y evaluación de nuevos temas, productos, portafolio, nuevos negocios, entre otros, que aumentarán las posibilidades de conseguir los resultados.

Este análisis es el punto de partida para que el equipo gerencial de FDF Colombia establezca un plan estratégico que mueva a la compañía de su situación actual hacia una situación deseada en el futuro, y que responda al reto de garantizar la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad del negocio en un mercado cada vez más competitivo y cambiante.

#### Referencias bibliográficas

Aburdene, P. (2006). *Megatendencias 2010: El surgimiento del capitalismo consciente*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Belio J. y A.Sainz (2007). *Claves para gestionar precio, producto y marca: Cómo afrontar una guerra de precios*. Especial Directivos.

Bernal C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.

Blair, S. (2008). *El ABC para crear un equipo de negocios exitoso*. México: Santillana.

Collins, J. (2002). *Empresas que sobresalen*. Bogotá: Norma.

Covey, S. (1997). *7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Madrid: Espasa Libros.

De la Parra E. y M. Madero (2003). *Estrategias de ventas y negociaciones*. México: Panorama Editorial.

De Salterain F. (2011). *Gerencia exitosa de ventas*. Buenos Aires: Granica SA.

Diez E., N. A. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*. Madrid: ESIC.

Fernández-Balagure G. yJ. Molina (2008). *El plan de ventas*. Madrid: ESIC Editorial.

- Fisher, R. (1993). *Si, de Acuerdo: como negociar sin ceder*. Bogotá: Editorial Norma.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional*. Madrid: Ediciones BSA.
- Hentschel, T. (2011). *100 Consejos para vender más y mejor*. México: Edicion Digital.
- Holden, T. N. (1998). *Estrategia y táctica para fijacion de precios*. México: Granica America Latina.
- Kiyosaki, R. (2006). *Escuela de negocios*. Argentina: Aguilar.
- Mauborgne, W. K. (2005). *La estrategia de Océano Azul*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Mitchell, J. (2008). *Abrace a sus clientes*. Bogotá: Editorial Norma.
- Moori V., Y. G. (2004). *Buenas prácticas de PYMES exportadoras, El caso Chileno*. Chile: Fundes.
- Norton, R. K. (2007). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Pérez C. yD.Santin(2007).*Minería de datos: Técnicas y herramientas*. Madrid: Thomson Ediciones Paraninfo S.A.
- PS. Tang, A. G. (2007). *Context-enabled B2B Collaborations*. Salt Lake Utah: IEEE.
- Porter M. (2002). *Ventaja competitiva*. Madrid: Alay Ediciones SL.
- Santamaria, M. R. (2010). *Industria alimentaria: Tecnologías emergentes*. Cataluña: Universidad Politecnica de Catalunya.
- Sengue, P. (1996). *La quinta disciplina: Estrategias para el éxito*. Nueva York: AED Foundation.
- Soto, R. Y. (2012). *Gerencia de ventas*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Tracy B. (2007).*El arte de cerrar la venta*. México: Thomas Nelson Inc.