

SISTEMATIZACIÓN DE APRENDIZAJE PRÁCTICA PROFESIONAL

FRC INGENIERIA SAS

Presenta

Jhulieth Contreras Gil

Tutor

Edilfonso Bautista

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Facultad Ciencias Empresariales

Administración de Empresas

Resumen

Con el presente trabajo se va a realizar un plan de mejora dentro de la organización FRC INGENIERIA, especialmente dentro del área Comercial, dado que vienen presentando pérdidas económicas por la mala planeación de los proyectos, la falta de un manual de funciones definido, el poco uso de la información de ventas y el desarrollo de varios procesos de forma manual, lo cual ha generado demoras al momento de responder a un cliente, además; estos problemas se han presentado por una mala dirección gerencial en cuanto a la definición de precios, debido a que no se cuenta con un respaldo actualizado del comportamiento del mercado y se asignan precios de acuerdo a suposiciones o experiencia de otras compañías, pero nunca se ha realizado un presupuesto de gastos y costos al momento de fabricar o comprar materia prima.

Para ello se hace necesario investigar e indagar información numérica con el área contable, identificar métodos de organización de la información y adquisición de precios para una adecuada elaboración de ofertas, desarrollar planes de trabajo que permitan dar a conocer el problema con el que actualmente cuenta la empresa y en compañía del director comercial y el gerente general, elaborar métodos y técnicas de trabajo que nos permitan modificar los procesos internos del área comercial y mejorar los resultados en todos los aspectos de la administración.

Palabras clave: atención al cliente, indicadores, planeación, organización y dirección, control.

Reconocimientos

La elaboración de este trabajo fue posible, en primer lugar, a Dios, mis padres y mis hermanos, quienes fueron mi apoyo primordial para el cumplimiento de cada una de mis metas y sueños a futuro, me han enseñado a ser persistente en lo que quiero lograr, han sido quienes me han formado en la persona que soy actualmente, todos mis logros se los debo a ellos.

También a mi tutor Edilfonso Bautista, en su labor de colaborador y guía para el desarrollo adecuado de este trabajo, a la Corporación Universitaria Minuto de Dios, la cual me brindó la oportunidad de ingresar al sueño de muchos estudiantes bachilleres, adquirir nuevos conocimientos para cada uno de los planes personales en un futuro.

Al gran grupo de profesores con quienes compartí a lo largo de estos años para la adquisición de nuevos conocimientos, visiones al futuro y a la vez un aterrizaje al presente, en la cual nos muestran que cada paso es importante para estar en el lugar adecuado, ellos han sido parte fundamental de mi crecimiento profesional, en donde conté con una estupenda experiencia de conocimiento, quienes se encargan día a día de cambiar al mundo por medio de sus enseñanzas, son la base para llevar a cabo el cumplimiento de sueños.

Lista de gráficos

Gráfico 1 Ubicación Geográfica.....	31
Gráfico 2 Organigrama FRC Ingeniería.....	41
Gráfico 3 Organigrama Área Comercial	42
Gráfico 4 Proceso Preventa	47
Gráfico 5 Proceso Venta	48
Gráfico 6 Proceso Postventa.....	49
Gráfico 7 Ventas generales 2017 vs 2018	53
Gráfico 8 Ventas por ejecutivo 2018 vs 2017	54
Gráfico 9 Estado de las ofertas 2018	55
Gráfico 10 Cumplimiento de ventas por ejecutivo 2018	55
Gráfico 11 Ventas por representaciones 2018.....	56
Gráfico 12. Comparación de ventas año 2018 vs 2017.....	71
Gráfico 13. División de los productos en la empresa Heinz	74

Lista de tablas

Tabla 2 Ranking de Ventas Colombia 2017..... 24

Tabla 3 Lista de Representaciones FRC Ingeniería..... 33

Tabla 4 Lista de Distribuciones FRC Ingeniería 35

Tabla 5 Número de cotizaciones elaboradas por ejecutivo 2018 54

Tabla 6 Número de clientes por ejecutivo 2018 58

Lista de anexos

Anexo A. Manual de funciones Director Comercial	88
Anexo B. Manual de funciones Asistente Comercial	89
Anexo C. Manual de funciones Ejecutivo Comercial.....	90
Anexo D. Manual de funciones Jefe de presupuestos.....	91
Anexo E. Manual de funciones Asistente de Presupuestos.....	92
Anexo F. Ficha técnica Molino de Impacto.	93
Anexo G. Control de ventas y seguimiento cotizaciones - Información básica	95
Anexo H. Control de ventas y seguimiento cotizaciones - Pagos	96
Anexo I. Control de ventas y seguimiento cotizaciones - Comisiones.....	97
Anexo J. Solicitud de oferta	98
Anexo K. Control de elaboración de ofertas	99
Anexo L. Hojas de datos	100
Anexo M. Control integral - Información básica.....	101
Anexo N. Control integral - Gestión de formalización y legal.....	102
Anexo O. Control integral - Gestión de operaciones.....	103
Anexo P. Control integral - Gestión financiera	104

Tabla de contenido

1	Introducción.....	9
1.1.	Generalidades	9
1.2.	Objetivos del Anteproyecto.....	10
1.3.	Organización del trabajo	11
2	Objetivos	13
2.1.	Objetivo General.....	13
2.2.	Objetivos Específicos.....	13
3	Marco Teórico	14
3.1.	Metodología de investigación.....	14
3.2.	Diagnostico Organizacional	15
3.3.	Gestión Estratégica	18
3.4.	Definición de Procesos del Área Comercial	24
3.5.	Definición de listas de Precios	27
3.6.	Uso de Tecnología y Redes Sociales	28
4	Descripción Detallada del Aporte Laboral.....	30
4.1.	Reseña Histórica de la Empresa:	30
4.2.	Justificación.....	35
4.3.	Aporte laboral	37

- 5 Resultados y discusión 70
- 6 Conclusiones y recomendaciones 76
 - 6.1. Conclusiones..... 76
 - 6.2. Recomendaciones 80
- Bibliografía..... 82
- Anexos..... 88

1 Introducción

1.1. Generalidades

En el presente trabajo se busca la mejora de los procesos del área comercial de la empresa FRC Ingeniería SAS, ubicada en la ciudad de Bogotá, donde se encuentran algunas falencias internas, las cuales han generado inconformidades y pérdida de clientes.

La compañía a pesar de sus buenos años de experiencia, cuenta con un grave problema de organización y planeación en el área comercial, la mala gestión y la falta de planeación estratégica, no solo en esta área, sino en toda la organización, ha generado la pérdida de grandes oportunidades en el mercado, dentro de la necesidad de una buena estrategia, no se asignan las funciones necesarias para que cada funcionario conozca cuál es su deber y a quien debe reportar, con lo cual se puede mejorar y evitar pérdidas en tiempo y dinero.

La falta de un organigrama que identifique las funciones y cargos del área comercial, ha generado una gran desorganización de labores y acciones que perjudican los resultados de las actividades a desarrollar, a la vez genera inconformidades por la falta de claridad de responsabilidades a cargo, conduciendo a un clima laboral difícil, donde las personas no son consideradas capaces de aportar a la mejora de la organización interna. Por otro lado, la falta de definición de los procesos a desarrollar dentro de las actividades que se llevan a diario en la preventa, venta y postventa, ha generado incumplimiento en tiempos de entrega y respuesta a los clientes, donde no se están cumpliendo los valores corporativos de confianza, calidad y puntualidad de la organización.

Al no tener claridad en las actividades y nivel del cargo que ocupa cada persona, no es posible medir resultados de gestión de cada uno de los colaboradores, no existe la forma de

analizar los procesos y actividades para medir la capacidad de conocimiento y oportunidad de mejora de cada uno de ellos, que permita tener un excelente equipo de trabajo con grandes aportes, para el crecimiento de cada colaborador del área y de la empresa.

A partir de este plan de sistematización se busca que la empresa cuente con una mejor organización de su trabajo, en cuanto a la claridad de funciones, posicionamiento organizacional, indicadores de gestión y resultados laborales, que permitan a la organización tener un mejor desempeño organizacional que ahorren tiempo y calidad del trabajo, permitiendo de esta forma aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera de administración de empresas por medio de la planeación y la organización de la empresa FRC Ingeniería, específicamente del área comercial, siendo esta la parte fundamental de la imagen y reconocimiento frente al mercado para la adquisición de oportunidades y crecimiento en ventas.

1.2. Objetivos del Anteproyecto

Objetivo general. Definir y elaborar el plan de control y seguimiento para el área comercial de la empresa FRC Ingeniería.

Objetivos específicos.

✓ Elaborar formatos como lo son, fichas técnicas de los productos y equipos que fabrica y vende la empresa, hojas de datos para elaboración de ofertas, actas comerciales y gerenciales de la gestión, presentaciones internas de la compañía para brindar información correcta y adecuada de lo que hace la empresa a los clientes, entre otros.

✓ Diseñar indicadores mensuales que permitan un panorama de cumplimiento de metas y un plan de acción para el crecimiento de la compañía a nivel económico.

- ✓ Gestionar el manejo de un software CRM para el control de los ejecutivos comerciales, en cuanto a la gestión con los clientes.
- ✓ Implementar el uso de las redes sociales como lo son: Instagram, Facebook y YouTube.

1.3. Organización del trabajo

Llevar a cabo la implementación de la sistematización de la información dentro del área comercial, como lo son, la planeación estratégica, táctica y operativa, organización de la información, como fichas técnicas, cotizaciones e indicadores de gestión, esto ayuda al área comercial a tener un control de cada uno de sus procesos internos, disminuyendo en gran medida los errores.

Dentro de la planeación del área comercial, se busca definir un organigrama interno que permita dar a conocer la importancia de cada cargo y la responsabilidad del mismo dentro de la organización, para de esta forma desarrollar el manual de funciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores del área comercial, de esta manera se pueden otorgar diversas actividades que cumplirán un proceso de gestión para el control y cumplimiento del mismo.

Como base de la organización se debe garantizar un seguimiento a cada uno de los procesos, permitiendo el control de todas las tareas asignadas, una revisión continua al cumplimiento de objetivos y desarrollo de indicadores, para de esta forma, redefinir el proceso referente a la toma de nuevas decisiones que ayuden a la fijación de metas y al crecimiento del área.

Adicionalmente, se redefinirán los procesos referentes a la entrega de ofertas comerciales, lo que permitirá ser claros y concisos, la asignación de responsabilidades debe ser más ordenada y el manejo de la información debe ser filtrada por una sola persona, dado que actualmente los datos necesarios para un proyecto son divididos entre varias personas, según

su conocimiento, pero no se brinda una comunicación clara para la definición de precios y elaboración de la cotización de acuerdo con las necesidades del cliente, lo que ha generado molestias y pérdida de grandes negocios.

Actualmente el área comercial utiliza demasiado material publicitario en físico con información de las actividades comerciales de la empresa, los productos y proyectos que se han llevado a cabo, pero, por temas del cuidado del medio ambiente, muchos de los clientes no la reciben, y si lo hacen, solamente se vuelve parte del reciclaje, lo que no genera una recordación de marca, ni conocimiento de la organización, debido a ello, se plantea una reestructuración en el manejo de la publicidad por medio del uso de la tecnología que ayude al área comercial a presentar sus nuevos productos y ampliar su mercado a nivel nacional e internacional.

2 Objetivos

2.1. Objetivo General

Definir y estructurar el plan de control y seguimiento de las actividades del área comercial, mediante la planeación de las funciones, procesos y actividades que se desarrollan dentro del área, a partir de estrategias que permitan medir la gestión interna.

2.2. Objetivos Específicos

- ✓ Hacer un diagnóstico de la situación actual del área comercial de la empresa FRC Ingeniería.
- ✓ Definir la estructura orgánica formal y real de la compañía que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.
- ✓ Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto y unidades dentro del área comercial con el fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad, demoras en la entrega de informes e identificar cada uno de los procesos que se realizan en dicha área.
- ✓ Diseñar una propuesta de mejoramiento del servicio para la presentación de las propuestas comerciales con base en el diagnóstico, donde se incluya la definición de los precios de los productos y servicios.
- ✓ Diseñar una propuesta de mejoramiento de los procesos de control y seguimiento de las actividades del área comercial de la empresa.

3 Marco Teórico

3.1. Metodología de investigación

En la empresa FRC Ingeniería se realiza una investigación estratégica, la cual tiene como objetivo “entender los procesos relevantes para los sectores productivos, de modo que su comportamiento pueda ser predicho bajo una variedad de condiciones y subsecuentemente manipulados para crear o mejorar las tecnologías” (Málaga, Vera & Oliveros, 2008, p.3). Para de esta forma realizar cambios positivos que permitan a la empresa crecer a nivel organizacional interno, comenzando principalmente con el área comercial, mediante la elaboración de estrategias y métodos de organización que ayuden a la ejecución de las actividades de manera eficiente para la obtención de resultados por medio de la medición de indicadores. Por otro lado, este planteamiento de sistematización abarca una investigación cualitativa la cual “produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (Quecedo & Castaño, 2003, p.7). Para FRC Ingeniería es necesario hacer un estudio de comportamiento y acciones que justifiquen el estado negativo actual de la empresa, buscando significados de dichos resultados, para de esta forma implementar nuevas estrategias y decisiones que permitan al personal administrativo del área comercial tener una visión diferente, si se toman las acciones adecuadas para el mejoramiento de los procesos, con ello, se logra hacer un cambio metodológico en la forma de pensar para lograr un acoplamiento a las nuevas tecnologías y métodos de organización que se viven en la actualidad, de esta manera se logra que los colaboradores sean más competentes en la forma de desarrollar sus funciones, contando con un mayor control de la gestión y cumpliendo un proceso definido que ayude a disminuir errores.

Después del análisis cualitativo, se realiza una justificación cuantitativa la cual pretende “encontrar datos que ratifiquen una teoría, no solo intenta determinar la medida en que se cumple una proposición, probar empíricamente que una hipótesis dada es aplicable a varios conjuntos de datos” (Quecedo & Castaño, 2003, p.10). Para que de esta forma se demuestre que el aplicar nuevas estrategias de organización se logran resultados diferentes que permiten un rendimiento organizacional adecuado, mostrando que el buen manejo de los procesos y de las actividades permitirá que el área sea eficiente y eficaz en su desempeño.

Para ello, se requiere como primera instancia una recopilación de información que tiene como base, adquirir toda la información del área comercial, su forma de trabajar, las actividades que se llevan a cabo diariamente, conocer a fondo la importancia de cada cargo dentro del área y que conocimientos debe tener el personal para desempeñar de forma adecuada su cargo, para de esta forma conocer las fortalezas y debilidades, de esta manera se pueden implementar nuevas decisiones y estrategias que permitan a la compañía tener un mayor control de su trabajo interno comercial.

3.2. Diagnostico Organizacional

En la actualidad, la compañía no cuenta con información básica de organización interna a nivel general y por departamentos, como se había mencionado anteriormente, no existe una misión y una visión que permita identificar fácilmente el objeto social, metas y objetivos que conlleven al cumplimiento de dicha actividad en un periodo a corto y largo plazo, no existe un organigrama general definido donde sea fácil identificar los cargos del personal y los rangos de autoridad dentro de la misma, de esta misma manera, no existe un organigrama definido por departamentos. Otro de los graves problemas es el no conocer y tener claridad de las funciones que debe desempeñar cada persona y que rol tiene dentro de la organización,

específicamente el área comercial no cuenta con funciones definidas, a pesar de que cada persona ingrese con un cargo en especial, no se le remite una información clara de lo que debe realizar dentro de su labor, por lo tanto, se generan problemas de organización de tareas, dado que la gerencia general se encarga diariamente de asignar actividades y revisar a cada uno lo que realiza, debido a que él cuenta con el conocimiento de que las actividades que realiza a diario, todo el personal no las conoce, es decir, el área comercial está conformado por 4 ejecutivos de venta, un asistente comercial, jefe de presupuestos y asistente de presupuestos, quienes a diario realizan todas las mismas actividades independientemente del cargo por el cual fue contratado, esto hace que el Gerente se vea en la obligación de trabajar doble debido a que debe revisar al detalle los resultados de cada tarea.

Por esa misma razón, no existen manuales de procedimientos en el cual cada persona del área comercial sea capaz de crecer a nivel profesional, desempeñando de manera adecuada sus conocimientos académicos, lo que ha generado inconformidades a nivel laboral. El Gerente general considera inapropiado dividir y delegar responsabilidades, para ello se hace necesario dar a conocer nuevos procedimientos para salir de la zona de confort y demostrar que existen métodos organizacionales que le ayudaran a organizar adecuadamente las actividades y el tiempo a nivel interno del área comercial.

Análisis DOFA. “Comprende el estudio de los puntos fuertes y débiles de la empresa y del entorno, estos cuatro elementos se derivan de la autoría estratégica” (Kotler, 2008). Para el caso de la empresa FRC Ingeniería, se realiza un análisis interno y externo del área comercial dentro de la empresa.

Fortalezas:

- ✓ Personal capacitado.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Experiencia de 15 años en el mercado.
- ✓ Desarrollo de productos y servicios para maquinaria amarilla.
- ✓ Distribuidores y representaciones que permiten el reconocimiento de la marca propia.

Debilidades:

- ✓ Organización.
- ✓ Mala dirección administrativa.
- ✓ Liderazgo imponente.

Oportunidades

- ✓ Fidelización de clientes.
- ✓ Nuevos canales de comunicación (uso de nuevas tecnologías de la comunicación).
- ✓ Inversión en nueva tecnología en maquinaria para innovar los productos y de esta forma permita la adquisición de nuevos clientes y la ampliación de la gama de productos.

Debilidades

- ✓ Competencia directa
- ✓ Pérdida de clientes, representaciones y distribuciones por el mal manejo administrativo interno.
- ✓ Estatuto del consumidor que obligue a la empresa a cumplir con lo ofrecido a los clientes

- ✓ Cambios en la forma de comunicación de los clientes, la situación económica del país o del mundo.

3.3. Gestión Estratégica

El éxito de una compañía es conocer quién es y a dónde quiere llegar, con base al desarrollo de estrategias que le permitan el cumplimiento de los objetivos, para ello la empresa debe diseñar y tener claro la misión y la visión, de tal forma que cada una de las acciones que realice a lo largo del tiempo lo lleven al cumplimiento efectivo y eficiente de sus metas a corto y largo plazo.

FRC ingeniería en la actualidad no cuenta con ello, por esta razón no se tiene claridad de su visión a futuro, a donde quiere llegar, cuáles son sus metas como organización, no existen estrategias internas que permitan el desarrollo y el progreso de su actividad económica, con ello es evidente que, si la empresa no conoce esta información tan importante a nivel interno, tampoco es posible evidenciarla en el desarrollo de las actividades de cada uno de los empleados. Hernández (2017) afirma que:

La misión sirve en tres niveles de la empresa (directivo, administrativo y operativo). A nivel directivo es importante para aumentar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan en las diferentes dimensiones del mercado. Así se evitan costosas desviaciones de la empresa hacia negocios poco conocidos y con mucho riesgo, lo cual puede ser probable que afecte al logro de sus objetivos. A nivel administrativo le permite orientar sus programas de trabajo en una dirección clara y conocida, lo que le ayudará a mejorar el rendimiento de los recursos en la organización. A nivel operativo le facilita comprender su papel en los procesos de trabajo y la importancia de su participación creativa en el desarrollo de su actividad diaria. (p.7)

Solo con la misión, la empresa ya cuenta con una estrategia que le permitirá tener claro que desea llevar a cabo, como se debe hacer y que estrategias debe implementar para obtener grandes beneficios, reconocimiento y crecimiento en el mercado.

Por otro lado, tenemos la visión, la cual “debe presentar un horizonte a donde se dirige la empresa y cuál será su objetivo a perseguir” (Hernández & López, 2017, p.7). Que es básicamente los planes a futuros de la organización a largo plazo.

Para ello se hace necesario que la empresa FRC Ingeniería, comience con la implementación de la misión y la visión que les ayude a identificarse como organización y esto permita a la vez el desarrollo de estrategias para el cumplimiento de su objeto social, esto acompañado del adecuado desempeño de los procesos, logrando la optimización de tiempos, crecimiento de la empresa a nivel interno y externo, aprendizaje continuo, permanencia y reconocimiento.

En el continuo proceso de organización, se ha identificado que la empresa no cuenta con un organigrama, lo que lleva a una lista de problemas, entre los cuales se encuentra, el poco o nulo conocimiento del cargo que desempeña una persona dentro de la organización, quien es su jefe directo, con qué nivel de importancia cuenta en el cargo, dentro de los procesos a realizar cuál es su relevancia, que posición ocupa dentro de la empresa, entre otras. Esto no solo genera confusión para la persona que forma parte de la empresa sino también para el desarrollo de las actividades que debe llevar a cabo, dado que al no saber a profundidad que debe realizar, que pasos debe cumplir para el desarrollo de sus funciones, quienes son las personas que conforman su equipo de trabajo, quienes son sus directivos, subordinados, entre otros; perjudica su crecimiento profesional y la eficiencia de su cargo, dado que cada una de las personas llegará a realizar actividades que no tengan nada que ver con su conocimiento y experiencia laboral.

“El creciente número de tareas que se llevan a cabo en una empresa y la complejidad que puedan llegar a alcanzar hacen necesaria la división de trabajo” (Education, 2019, p.10). Dado a lo anterior la empresa debe lograr la creación de grupos de trabajo especializados en diferentes áreas, gracias a la experiencia y conocimiento de cada uno de los miembros; dentro del área comercial, que es la base de esta sistematización laboral, se puede lograr la claridad en las funciones a realizar y el desarrollo de nuevos procesos que permitan la optimización de las labores y la colaboración dentro de la misma, de esta forma también se tiene un control de la información y el cumplimiento efectivo y eficiente de cada una de las tareas, por medio de indicadores de gestión. Education (2019) dice:

El organigrama refleja de un modo parcial la organización, ya que no incluye normas de funcionamiento, métodos de trabajo, descripciones de puesto, etc. El organigrama puede ser vertical, horizontal o circular. Los organigramas verticales tienen una forma piramidal, representándose los niveles jerárquicos de arriba abajo. Por otro lado, en los organigramas horizontales la representación se hace de izquierda a derecha, mientras que en los organigramas circulares se realiza mediante círculos concéntricos que simbolizan cada uno de los distintos niveles. (p.6)

Para el caso de FRC Ingeniería se necesita la elaboración de un organigrama vertical, el cual permita identificar la jerarquía de la alta dirección, dirección intermedia y la dirección operativa, en la cual es fácil identificar los jefes directos y los subordinados correspondientes.

Con lo anterior, ya se cuenta con una parte muy importante de la organización del área comercial, dado que al conocer que hace la empresa y a dónde quiere llegar y cuál es su división de trabajo, ya se puede llevar a cabo el desarrollo de estrategias internas del área comercial, que permitan el cumplimiento de los objetivos generales de la organización, el cual

se basa principalmente en el crecimiento y permanencia dentro de un mercado nacional e internacional, para ello el área comercial debe comenzar con la reorganización de las funciones de cada uno de los cargos de la misma, la definición de procesos, elaboración de indicadores de gestión, etc.

Para ello se hace necesario llevar a cabo una planeación adecuada a corto, mediano y largo plazo, en este caso es llevar a cabo la planeación estrategia, táctica y operativa, de la cual todos los integrantes de la organización forman parte. Education (2019) dice que:

La planeación estratégica es responsabilidad del nivel directivo de la organización, la cual requiere establecer objetivos y metas claras con el fin de lograr su cumplimiento durante periodos específicos de tiempo, en este caso, es de largo plazo y da respuesta a la pregunta de qué debe hacer la organización en este plazo para lograr las metas organizacionales. La planeación táctica se lleva a cabo en las diferentes áreas que dependen del nivel directivo. Es el proceso que toma en cuenta los recursos de la organización para realizar la planeación estratégica, esto dentro de un periodo de mediano plazo a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo. Finalmente, la planeación operativa consiste en actividades muy detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la organización; su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas. (p.3)

FRC Ingeniería cuenta con varias debilidades, a nivel general no tiene un manual de funciones en ninguna de las áreas, cada persona ingresa a un cargo específico, tomando en cuenta su experiencia y conocimiento en alguna especialidad técnica, tecnológica o profesional según se requiera, pero no desempeña las actividades relacionadas con el mismo, no se brinda al colaborador un listado de funciones, solo se realiza una capacitación general

del objeto social de la compañía y se le indica donde podría colaborar, incluso, las personas no ingresan al área que esperan. Lourdes (2006) dice:

La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades; el establecimiento de métodos y aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo, que permitan una óptima coordinación de los recursos y las actividades. (p.2)

Esto ayuda a que la compañía tenga claro su objeto social y que el desarrollo de las tareas lo conlleve al cumplimiento de objetivos. Lourdes Much (2006) afirma:

El proceso de la organización se lleva a cabo a través de las siguientes etapas: División del trabajo, jerarquización, departamentalización, descripción de funciones y coordinación. La *división del trabajo* consiste en la clasificación y delimitación de las actividades, mediante la especialización y perfeccionamiento en el trabajo; la *departamentalización* que se basa específicamente en la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud; la *jerarquización* es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, la jerarquización puede ser lineal, funcional, staff, comités, multidivisional, holding, matricial, transnacionales o globales, según la necesidad o ajuste a la organización; *coordinación* consiste en la sincronización y armonización de los esfuerzos y recursos para realizar eficientemente las funciones. (p.7, 8 y 9)

Debido a lo anterior, es evidente que la empresa requiere con urgencia una organización de sus funciones, realizar una jerarquización y asignación de tareas que permita el cumplimiento de objetivos, de esta manera se tendrá claridad de lo que se debe hacer.

Como ejemplo de organización tenemos a la empresa Alpina. La Revista Dinero (2015) afirma:

En el año 2013 Alpina cerró con ventas consolidadas por \$1,6 billones y utilidades de \$36.097 millones, pero la rentabilidad sobre el patrimonio fue de 0,08%. Por eso, tras posesionarse en noviembre Ernesto Fajardo Pinto como presidente, empezó a estudiar que estaba pasando. Este análisis dio paso a una reestructuración que incluyó cambios en logística, producción y servicio al cliente, así como también recortes en gastos y costos – vía reducción de puestos de trabajo y depuración del portafolio de productos, para obtener mejoras en productividad. (p.1)

Por otro lado, tenemos a la empresa Lego, quienes se dedican a la fabricación de juguetes, se destaca “en el ámbito de la gobernanza, la ciudadanía y el liderazgo. Se trata de una marca respaldada por una empresa con una gestión impecable, un crecimiento sostenible y un plan estratégico de responsabilidad social” (Comercio, 2017, p.1). Finalmente, como ejemplo de la importancia de los colaboradores y clientes en una compañía, se encuentra la empresa Walt Disney. Comercio (2017) comenta:

Ese nivel de compromiso con el cliente es la importancia sirve como ejemplo para todos en la empresa, no solo para los que trabajan en esa área, sino en todos los niveles, incluyendo jefaturas y gerencias, donde se exige pulcritud máxima en las oficinas. (p.1)

Es evidente que la organización de una compañía se vuelve fundamental para su éxito, de acuerdo con la revista La República (2018), estas serían las empresas que más vendieron en Colombia en el ranking de las que más facturan:

Tabla 1

Ranking de Ventas Colombia 2017

Empresa	Ingresos billones
Grupo Argos	\$14,50
Avianca	\$13,10
Reficar	\$9,15
Grupo Nutresa	\$8,69
Cementos Argos	\$8,53
Comcel – Claro	\$8,12

Nota: Recuperado de la base de datos Republica, L. (11 de Mayo de 2018). Grupo éxito sigue liderando el ranking de las 100 empresas que más facturan. Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/las-empresas-mas-grandes-de-2017/el-grupo-exito-sigue-liderando-el-ranking-de-las-100-empresas-que-mas-facturan-2725361>

3.4. Definición de Procesos del Área Comercial

Tomando en cuenta la importancia de la planeación estratégica, táctica y operativa, cada uno de los colaboradores del área comercial son parte fundamental en la definición de cada uno de los procesos, que conllevan al cumplimiento de los objetivos de la organización, por eso es necesario identificar cuáles son las tareas que deben realizar y así conocer la importancia que tiene cada uno dentro del cargo asignado y dentro de las actividades, para de esta forma comenzar con la organización de la información con base en las funciones y responsabilidades tomando como base un organigrama comercial.

La gestión de procesos. Ruiz, Almaguer, Torres & Hernández (2013) los determina como:

Una forma de organización para la dirección de una entidad, centra la atención en los procesos de dicha entidad, mediante su identificación, documentación, control y mejora

continua; está enfocado a obtener la satisfacción de ambas partes con énfasis al cliente.

(p.1)

Cada uno de estos procesos puede ser soportado con un diagrama de flujo “donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí” (Ruiz, et al, 2013, p.1). También puede ser apoyado con una ficha de procesos “el cual es un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso” (Ruiz, et al, 2013, p.1). Finalmente, para conocer la efectividad de cada uno de los procesos se hace necesario la implementación de los indicadores de gestión, los cuales “constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de los procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad, eficacia y eficiencia de los mismos” (Ruiz, et al, 2013, p.1).

Dentro del área comercial, todas las actividades son parte del cumplimiento de los procesos de la preventa, venta y postventa, las cuales consisten en lo siguiente:

Preventa: “Es la atención al cliente antes de la venta, en el sentido del conocimiento de sus necesidades y características” (Lissa, 2015, p.1).

Venta: “Persuadir a otros a ejecutar una acción de beneficio mutuo por medio del proceso de venta: Establecer relación, reconocer necesidad, formular solución, cierre de venta, entrega y evaluación” (Lissa, 2015, p.1).

Postventa: “Son todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida. Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho” (Lissa, 2015, p.1).

Para el cumplimiento de este proceso que permita la satisfacción del cliente, es necesario definir las actividades que se llevaran a cabo. Para el proceso de la **Preventa** en el área comercial de FRC Ingeniería, los ejecutivos de Venta deben hacer una investigación de mercados, que permita identificar los clientes que comprarían los productos de la empresa, cuáles serían sus beneficios al comprarlo y porque el cliente debe elegirnos, esta actividad debe ser desarrollada por el director comercial con el apoyo de los ejecutivos de cuenta, quienes estarán encargados de la obtención de nuevos clientes para el crecimiento de ventas de la organización y el reconocimiento en el mercado. De igual forma, se deben implementar las estrategias adecuadas para mantener un excelente servicio al cliente con las bases actualizadas en el levantamiento de la información de la empresa, este proceso debe ser realizado por los integrantes del área comercial, quienes han sido parte fundamental del crecimiento de la organización y que a la vez han permitido implementar mejoras en los productos, en el desarrollo y presentación de los mismos para de esta forma sobrepasar las expectativas del cliente.

Dentro del proceso de la **Venta** se encuentran varias actividades que permiten el crecimiento económico de la empresa, dentro de las cuales se encuentran, la presentación de la empresa en general que permita al cliente conocer su proveedor en temas de productos, ubicación, experiencia y calidad, luego realizar una oferta comercial tentativa para la compra de los productos que sean de su interés, dentro de esta actividades se desarrolla la elaboración de un presupuesto para la asignación de precios, el cual es bastante complejo desarrollar, dado que la empresa no cuenta con listas de precios que ayude a dar respuesta oportuna a los clientes; cada que se requiera una oferta comercial es necesario investigar y cotizar precios de los repuestos para llevar a cabo la fabricación del producto deseado por parte del cliente, o en el caso de que sea un proyecto de construcción o de minería, se realiza la misma tarea para

cada oferta comercial, esto genera pérdidas de tiempo, por ser un proceso tan repetitivo que se puede mejorar con listas de precios definidas por un periodo de tiempo; luego del presupuesto, siempre se debe contar con la revisión y autorización de la gerencia general para el envío de la oferta comercial, este paso genera más demoras para la entrega al cliente, debido a que el gerente cuenta con un mínimo espacio de tiempo para la revisión de las ofertas y por esta razón se han perdido grandes oportunidades de venta, para ello se hace necesario delegar responsabilidades a la dirección comercial para la revisión de estos documentos.

Postventa: En este proceso se debe contar que el cliente haya recibido la oferta comercial para que sea evaluada y aceptada, después de ello, estar en profundo contacto para la atención de servicios adicionales, como opinión del producto, falencias, requerimientos adicionales, para que de esta forma se logre la fidelización a través de una nueva compra y recomendaciones a otras empresas, para la compra de nuestros productos, por la calidad, por la atención del personal, por el acompañamiento, entre otras características, que ayuden al crecimiento de la empresa en el mercado actual. Esta actividad debe ser desempeñada por los ejecutivos de venta quienes contarán cada uno con una lista de clientes a atender.

3.5. Definición de listas de Precios

De acuerdo con el análisis de la compañía, se debe llevar a cabo la implementación de estrategias para el área comercial con respecto al producto, precio y su distribución, de tal forma que se logre la fidelización de los clientes y la optimización de tiempos, dado que en la actualidad la empresa, como se ha mencionado anteriormente, no cuenta con procesos definidos, lo que conlleva en este caso la no asignación adecuada de precios de los productos y los proyectos que se lleven a cabo, lo que evidencia que no se tiene un conocimiento claro de que productos se venden, y dentro de un proyecto, cuales son los pasos a seguir, que se tiene en cuenta, el tiempo de puesta en marcha, personal autorizado que forma parte de la puesta en

marcha y fabricación del mismo, entre otras. Al no contar con un conocimiento claro del producto, no se puede cumplir con el proceso de preventa, venta y postventa, lo que demuestra que todas las actividades van de la mano para la satisfacción del cliente, por eso es tan importante la asignación de funciones, responsabilidades y definición de procesos que ayuden con el crecimiento y conocimiento de la empresa de forma organizada. “Este objetivo se puede alcanzar mediante técnicas de optimización financiera, centradas en el conocimiento al detalle de la estructura de costos de la empresa, que permitan aumentar la participación en el mercado a través de precios competitivos” (Córdoba & Moreno, 2017, p.1).

3.6. Uso de Tecnología y Redes Sociales

La empresa no cuenta con un amplio conocimiento de la importancia del manejo de los nuevos métodos de comunicación que permiten que el cliente sienta que la empresa está más cerca de lo que se imaginan, en este caso, la empresa no maneja de manera adecuada las redes sociales, debido a que llevan varios años manejando ciertas cuentas de las cuales no se tiene una experiencia y claridad de que información se puede transmitir y la forma adecuada de su uso, es nulo para todos los integrantes del área comercial, por esa razón, se busca dar a conocer su valor y peso en el mercado, en el cual se pueden obtener nuevas oportunidades de adquirir de nuevos clientes gracias a la actualización tecnológica y el ingreso al mundo actual de la manera más precisa y adecuada, de la cual se ayuda a la empresa a salir de su zona de confort y demostrar que los cambios con el paso del tiempo son necesarios para crecer y mantenerse en el mercado. Para ello, se hace necesario llevar a cabo el uso continuo de la tecnología y redes sociales, contando que son en la actualidad los medios de comunicación más usados por la sociedad a nivel nacional e internacional, además de ser la forma más adecuada y rápida de transmitir la información. Castro (2016) afirma que:

Cuando una empresa toma resistencia a implantar nuevas tecnologías en cada uno de sus procesos, aumenta sus probabilidades de estancarse y quedarse atrás, sobre todo aquellas en etapa de crecimiento. La tecnología es un recurso fundamental para las Pymes en crecimiento que les permitirá establecer ventajas competitivas con las cuales podrán posicionarse en el mercado, conseguir mayores clientes y por supuesto, alcanzar mayores niveles de productividad e incluso de expansión. (p.1)

En el área comercial, por el abundante uso de papel en la elaboración de la publicidad de los productos y los proyectos que desarrolla, en muchas ocasiones se genera montones de papel que no se usa y no se recicla, porque se considera que es importante transmitir la publicidad por medio de volantes y de esta forma obtener clientes en alguna feria o evento especial; quizá en una época esta estrategia funcionaba, pero en la actualidad, este tipo de estrategias no funcionan y generan desagrado en los clientes en los aspectos de la falta de una responsabilidad social, contando que existen muchos medios de comunicación por los cuales pueden ser reemplazados los volantes publicitarios, entre los cuales se encuentra el uso de una adecuada página web, creación y uso de las redes sociales, fichas técnicas de los productos virtuales, además de ser moderno, es óptimo en tiempos y alcance para los clientes, lo cual puede generar un valor agregado en cuanto al servicio al cliente.

4 Descripción Detallada del Aporte Laboral

4.1. Reseña Histórica de la Empresa:

Nombre de la empresa. FRC Ingeniería SAS

Sector. Industrial, construcción y minero.

Objeto social. FRC Ingeniería (2016) dice que:

La empresa se dedica principalmente al diseño, fabricación, montaje, comercialización y prestación de servicios para maquinaria de la industria minera, de la construcción y el procesamiento de minerales. Fundada por el Ingeniero Fernando Bautista quien cuenta con experiencia con más de 30 años en el sector de la trituración y manejo de materiales. (p. 2)

Según el certificado de representación legal (2018) el objeto social de la compañía tendrá las siguientes actividades:

A) Diseño, fabricación, montaje y comercialización de maquinaria y equipos para la industria minera, de la construcción, del mármol y de la industria en general. B) la importación y exportación de maquinaria y equipos industriales y de las materias primas necesarias para su fabricación. C) La representación de firmas nacionales o extranjeras que tengan el mismo o similar objeto social. D) el diseño y optimización de plantas industriales. E) El asesoramiento empresarial en cuanto a soluciones de equipos para la industria de la minería en particular y de la industria en general. F) Prestar el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo a maquinaria y equipos industriales en general. G) Cualquier otra actividad económica lícita. La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o

que permitan facilitar o desarrollar el objeto social. ACTIVIDAD PRINCIPAL: 2824: Fabricación de maquinaria para explotación de minas y canteras y para obras de construcción. ACTIVIDAD SECUNDARIA: 4659: Comercio al por mayor de otros tipos de maquinaria y equipo N.C.P. (p. 4)

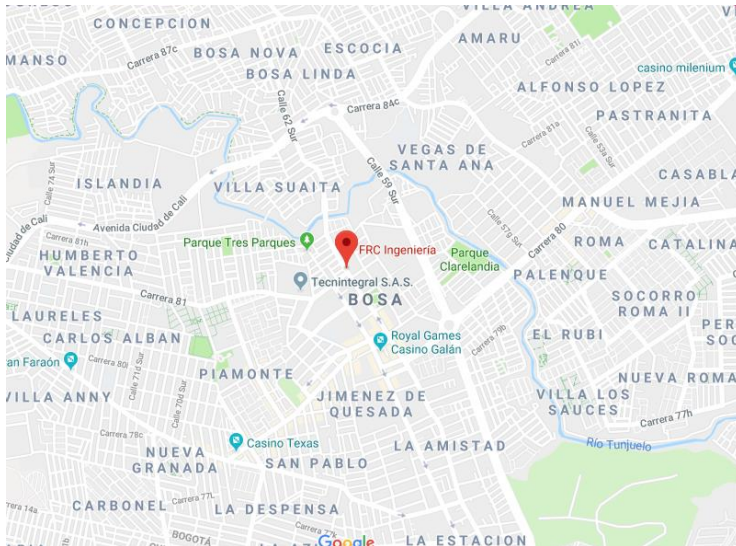
Año de fundación. “Empresa fundada en el 17 de marzo del año 2003 de acuerdo con la cámara de comercio” (Certificado de Representación Legal, 2018, p.1).

Número de empleados. La organización cuenta actualmente con 47 empleados, incluido personal administrativo y operativo.

Ubicación geográfica. La empresa se encuentra en la ciudad de Bogotá, exactamente en la calle 63 sur # 81-16 Bosa la Paz.

Gráfico 1

Ubicación Geográfica



Nota: Recuperado de la base de datos Maps. (2018). FRC Ingeniería. Obtenido de <https://www.google.com.co/maps/place/FRC+Ingenier%C3%ADa/@4.6112394,-74.1860811,18z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0xac3836cf849d00f!8m2!3d4.611218!4d-74.1860489>

Misión. Somos una empresa dedicada al diseño, fabricación, montaje, comercialización y prestación de servicios para maquinaria de la industria minera, de la construcción y de procesamiento de minerales que busca ser competitiva en el mercado gracias a la calidad y precio de sus productos y servicios.

Visión. Para el año 2024 expandiremos nuestros acuerdos comerciales con más países, fortaleciendo la fabricación de nuestros equipos y la puesta en marcha de nuestras plantas a nivel nacional e internacional contando con el respaldo de grandes marcas, que nos permitirá darnos a conocer en nuevos mercados.

Valores corporativos.

- ✓ Colaboración
- ✓ Cumplimiento
- ✓ Confianza
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Responsabilidad social

A lo largo de su trabajo durante 15 años ha llevado a cabo grandes proyectos de ingeniería, montaje y funcionamiento de las mismas, donde se destacan la producción de los equipos propios y la colaboración de su lista de representaciones. FRC Ingeniería (2016) cuenta con equipos propios, como lo son:

- ✓ Alimentación: Alimentadores vibratorios, reciprocantes, de banda y de cadena.
- ✓ Trituración: Trituradoras de impacto, de mandíbulas y molinos de rodillo para caliza y carbón.
- ✓ Transporte: tornillos sin fin, bandas transportadoras y elevador de cangilones.
- ✓ Clasificación: Preclasificador o Grizzly, zarandas vibratorias, tensores para malla “Easy Tensioner”.

- ✓ Lavado: Norias, Tornillos lavadores, tambores lavadores, grupos compactos de lavado por hidrociclón.
- ✓ CCM y automatización de procesos industriales.
- ✓ Sistemas de supresión y captación de polvos.
- ✓ Plantas.
- ✓ Plantas de mortero seco: Vertical y horizontal.
- ✓ Plantas de concreto: silos de cemento vertical y horizontal.
- ✓ Plantas de micro pulverización.
- ✓ Plantas de bases y sub-bases. (p. 3)

Por otro lado, la empresa cuenta con una lista de representaciones a nivel internacional que le permiten completar sus más grandes proyectos y ampliar su línea de ventas, dichas representaciones son: “Daemo, Newman, SRH, Allu Transformer, Drago electrónica, Steinert y Técnicas Hidráulicas” (FRC Ingeniería, 2016, p.1).

Tabla 2

Lista de Representaciones FRC Ingeniería

NOMBRE	DESCRIPCION
 <small>DAEMO ENGINEERING.CO.,LTD.</small>	<ul style="list-style-type: none"> ● País: Corea ● Fabricante de martillos hidráulicos, garfios, trituradoras, tijeras, compactadores y rippers.
	<ul style="list-style-type: none"> ● País: China ● Fabricante de sistemas de molienda y clasificación para la industria de impalpables.



- País: China
- Fabricante de maquinaria para trituración.



- País: Finlandia
- Fabricante de baldes procesadores para cribar, triturar, airear y mezclar todo tipo de material.



- País: España
- Fabricante de detectores de metales y separadores magnéticos.



- País: Alemania
- Fabricante de equipos para aumento de concentración de minerales por sensores y clasificación neumática.







- País: España
- Fabricante de equipos de lavado, clasificación, decantación, filtración, separadores neumáticos, etc.

Nota: Recuperado de la base de datos Listado de Representaciones <http://frcingenieria.com/>

Adicional, FRC Ingeniería cuenta con varias distribuciones que permiten ampliar su portafolio de servicios, entre ellos se encuentran: Sat Paraná, Donaldson, SchutteBuffalo, Spraying Systems Co.

Tabla 3

Lista de Distribuciones FRC Ingeniería

NOMBRE	DESCRIPCION
	<ul style="list-style-type: none"> ● País: Brasil ● Fabricante de sistemas de empaque y paletización para materiales pulverizados.
	<ul style="list-style-type: none"> ● País: U.S.A ● Fabricante de sistemas de filtración para control de contaminación por material particulado, vapores, gases y olores.
	<ul style="list-style-type: none"> ● País: U.S.A ● Fabricante de molinos de martillos y trituradoras de laboratorio.
	<ul style="list-style-type: none"> ● País: U.S.A ● Fabricante de boquillas y sistemas automáticos de aspersión. Mediante captura de materiales fugitivos, empleando agua y productos químicos a las partículas emitidas, por medio de los procesos de aspersión, espuma y niebla.

Nota: Recuperado de la base de datos Listado de distribuciones <http://frcingenieria.com/>

4.2. Justificación

Actualmente, el área comercial de la empresa FRC Ingeniería SAS presenta un grave problema de organización que se refleja en el resultado de sus acciones. A partir de ello, por medio de este trabajo, se quiere implementar la sistematización de un plan de mejora, con lo

cual se permitiría el desarrollo de la reestructuración técnica de procesos y procedimientos, elaboración de nuevas estrategias, métodos de organización, creación de formatos, entre otras, que ayudarán al área a avanzar, ser más efectiva y eficiente en el desarrollo de sus actividades.

Por lo anterior, el desarrollo de esta investigación y plan de mejora, va a permitir a la organización redefinir los conceptos aquí presentados, como lo son: procesos internos, control de actividades, gestión organizacional, entre otros, que son fundamentales para posicionar la empresa en el mercado y obtener una ventaja competitiva. También generará una actualización radical en su forma de trabajar primordialmente en el área comercial que ayudará a la compañía a avanzar de forma organizada y adecuada, donde los colaboradores internos, clientes y proveedores tendrán una mejor apreciación de la empresa, siendo esta área de cierta manera la cara de toda la organización.

El plan de mejora debe brindar a la compañía las oportunidades para abrir nuevas puertas en el mercado, debe obtener mejores estrategias para posicionarse frente a sus competidores, obtener mejores resultados a nivel interno en el desarrollo de sus procesos, que no solo repercutirá en sus colaboradores sino también en sus clientes y proveedores.

Finalmente, la sistematización presentada es de suma importancia para la empresa FRC ingeniería, por cuanto permite, organizar el área con los métodos estandarizados de buena administración y gestión empresarial, optimización que debe mejorar todos los indicadores de la misma. Además, de poner en marcha cada uno de los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la carrera, en relación al desarrollo de una buena administración en el área comercial y optimización de procesos. Dado que en la actualidad, la empresa no cuenta con un organigrama general y por área definido, tampoco cuenta con misión, visión, valores corporativos que permitan dar a conocer el objeto social que desarrolla, de igual manera no existen manuales de funciones y de procesos, que permita a los colaboradores conocer sus

límites y actividades principales y secundarias a realizar en su horario laboral, de igual forma, al no contar con un manual de procesos, no es posible conocer cómo se deben llevar a cabo las actividades y cuál es el nivel de responsabilidad de cada colaborador dentro de este proceso y por esa razón tampoco, se realizan seguimientos en cuanto a la gestión laboral desarrollada por cada empleado.

4.3. Aporte laboral

Estructuración de la información comercial.

Recopilación de la información. Para este primer paso se hizo necesario realizar una investigación de la forma de trabajar de cada uno de los colaboradores, conociendo los cargos, responsabilidades, actividades, tiempos y resultados de cada una de las tareas a realizar dentro del área comercial, de la misma manera identificar los puntos de vista de cada labor que me permitiera llevar una mejora en la optimización de tiempos e identificar la manera de elaborar nuevos procesos para el cumplimiento en tiempos de entrega al cliente, la cual era la principal falencia del área comercial y que generaba pérdida de grandes proyectos y a la vez pérdida de dinero y tiempo.

El área comercial maneja toda la información de forma manual, es decir, la elaboración de cotizaciones es de suma importancia tenerlas en físico para que la gerencia general las revise, en el caso de requerir correcciones se repite y se vuelve a imprimir, de igual forma sucede con los contratos, con el manejo de las órdenes de compra, factura y seguimiento de la gestión de entrega del producto al cliente. En cada uno de estos pasos, siempre existe una hoja física con firmas de autorización, de correcciones, de aprobación y cumplimiento de cada paso, siendo este un desgaste innecesario de papel en el cual muchas veces, se pierden estos documentos y la gestión del proceso y por ello se debe comenzar de nuevo.

Procedimiento. Para llevar a cabo la reestructuración de la información comercial, se requería conocer el estado actual de la organización, en el cual se identifica que no se cuenta con un organigrama general que me permita conocer el nivel de importancia de cada colaborador del área comercial, de igual manera, tampoco se cuenta con un manual de funciones, a pesar de que cada persona conoce que cargo desempeña dentro del área, no es posible identificar las funciones específicas que deben realizar y quienes están designados para el control del cumplimiento de dichas tareas, a quienes deben presentar la información y con quienes trabajan en equipo para la aprobación, autorización y entrega de resultados en un tiempo determinado.

El conocer qué cargo desempeña cada uno dentro del área ayuda a llevar a cabo la elaboración de un organigrama, a grandes rasgos cada uno de ellos hace ciertas actividades que muchos realizan al tiempo de forma repetitiva, debido a que no hay una jerarquización y división de tareas, es decir, en el área comercial se cuenta con un director comercial, tres ejecutivos de venta, un agente comercial, una asistente de ventas, un jefe de presupuestos y dos asistentes de presupuestos, todos ellos realizan cotizaciones individuales, presupuestos, envío de ofertas, comunicación con los clientes, atención de quejas, seguimiento a despachos y manejo de órdenes de compra, lo cual genera confusión al cliente, debido a que varias personas lo atienden y no se tiene claridad en cuanto a quien es su ejecutivo de venta, con quien aclara dudas, con quien presenta novedades y necesidades a tiempo.

Otro de los problemas identificados es que el Director Comercial no cuenta con la potestad de autorizar el envío de ofertas comerciales sin importar el valor ofrecido, esta autorización solamente es dada por la gerencia general, esto genera demoras en tiempos de entrega al cliente, y obviamente pérdida de ventas, la tarea podría ser asignada al Director Comercial,

siendo el directivo del área, de esta manera se optimizan tiempos, de igual manera sucede con la elaboración de presupuestos que también son revisados por la gerencia general.

En muchas ocasiones se presenta inconformidades no solo con los clientes, sino también con el personal interno, dado que la gerencia general no solo revisa las actividades comerciales, sino también todas las labores de todas las personas de cada área, dejando de lado a las personas delegadas como directores o jefes de área, debido a que no se le brinda la confianza adecuada para que lleve a cabo la revisión y autorización de dichas tareas que quitan tiempo a la gerencia general, al asumir la revisión de todas las tareas, siempre se recibe respuestas como “no tengo tiempo para eso” y “tengo muchas cosas que hacer”, es claro que hay que entender que el cargo de gerente general conlleva demasiadas responsabilidades pero que al delegar puestos de trabajo como directivos o jefes, le ayuda a llevar una organización adecuada y una mejora de tiempos, en la cual asigna labores y se libera de mucha responsabilidad, también se evitará demoras en respuestas al cliente o excusas por no presentar la información solicitada.

Esta información fue la base fundamental para reestructurar por completo el área comercial, definiendo un organigrama, manual de funciones y un manual de procesos, que permita medir los resultados de las actividades y delegar las responsabilidades adecuadas al personal correspondiente.

Organigrama.

Recopilación de la información. Para este paso, se necesitaba conocer el proceso de toda la empresa en general, para de esta forma conocer la organización del área comercial y así proceder con la definición de cargos y responsabilidades dentro de la jerarquía. Para la adquisición de esta información se hizo necesario la reunión con la gerencia general y la directora de recursos humanos para conocer los diferentes cargos, las funciones que

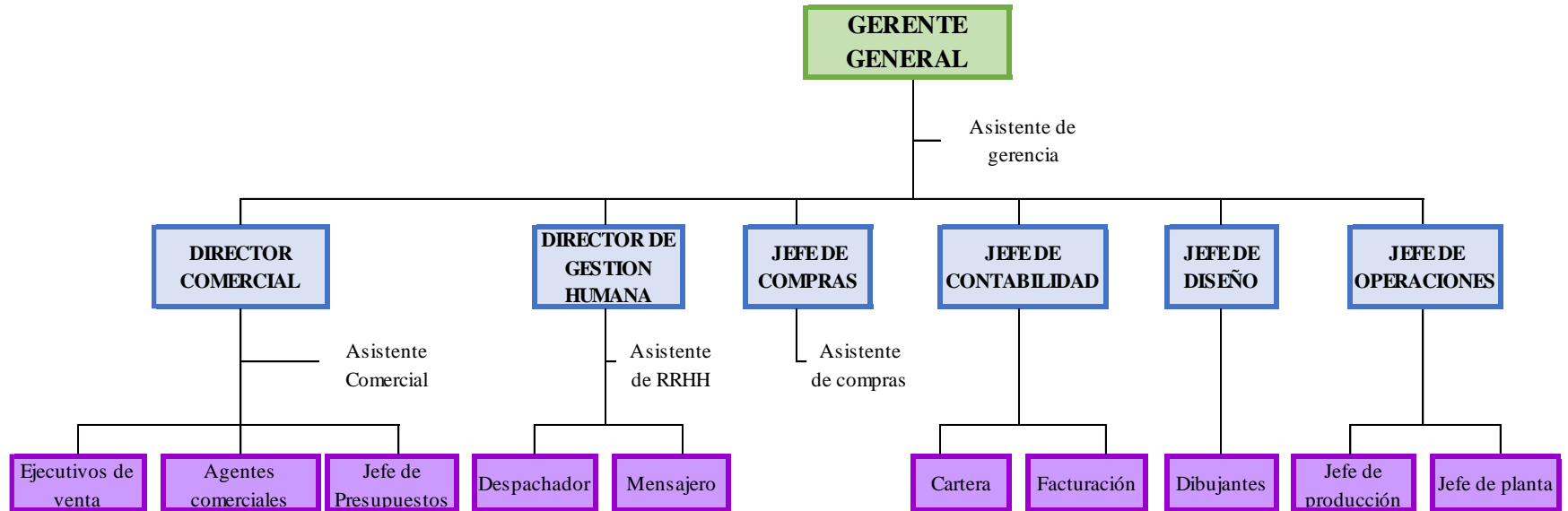
desempeñan dentro de la organización, dado que en el contrato laboral no se definen las tareas a realizar y tampoco existe un manual de funciones para ninguno de los cargos, por lo que las actividades que cada colaborador realiza dentro de la empresa, se desarrollan gracias a su conocimiento y a las labores que surgen a diario que tengan que ver con la experiencia adquirida de cada persona. Por esta razón, se presenta tanta desorganización, dado que no se conoce la importancia de cada cargo.

Procedimiento. La información adquirida de la reunión con la gerencia y recursos humanos me permitió implementar el siguiente organigrama general y comercial, en el cual se identifica las líneas de dirección y operación dentro de la organización, de esta manera se puede llevar a cabo la elaboración del manual de funciones y con ello realizar cada uno de los procesos integrados según cada actividad.

Organigrama general.

Gráfico 2

Organigrama FRC Ingeniería

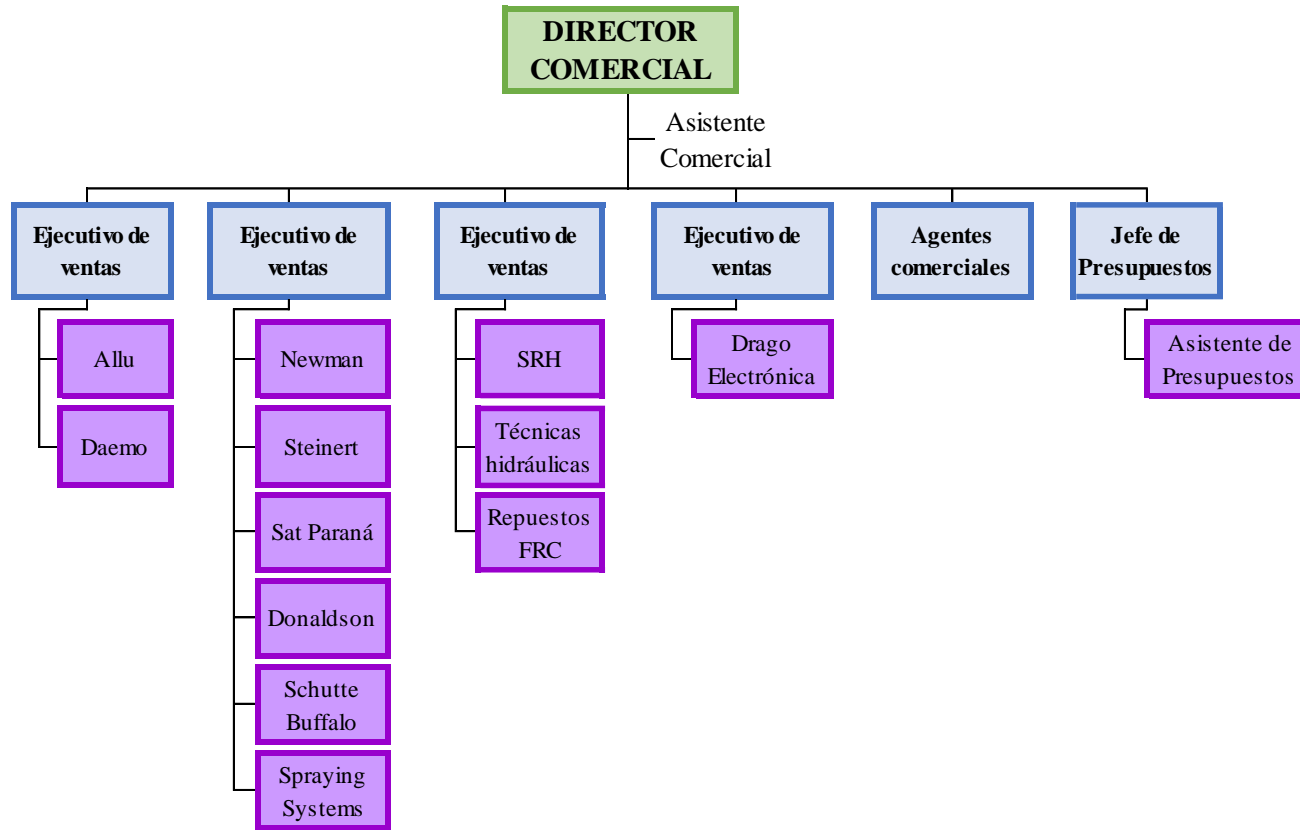


Nota: Fuente propia (2019). Definición de niveles directivos en la empresa FRC Ingeniería, en el cual evidenciamos cada departamento con sus respectivos cargos.

Organigrama Comercial.

Gráfico 3

Organigrama Área Comercial



Nota: Fuente propia (2019). Organigrama área comercial, en el cual evidenciamos los cargos correspondientes, acompañados de las representaciones a cargo de cada ejecutivo para identificar el segmento de mercado que pertenece.

Manual de funciones.

Recopilación de la información. Para la definición de funciones de cada uno de los colaboradores, se hizo necesario llevar a cabo una reunión personalizada, en la cual se logra conocer la importancia del cargo, el nivel de responsabilidad y la manera de controlar la gestión del mismo.

Procedimiento. El gerente general nunca ha controlado la gestión de cada uno de sus colaboradores, solo se encarga de asignarles alguna tarea especial diaria, aún si no es la persona adecuada para realizarla, a que me refiero con eso, el gerente general no permite ver a sus colaboradores sin actividades, por lo cual, cuando adquiere algún proyecto, reúne a su equipo y a cada uno le asigna alguna tarea, pero en estas asignaciones, muchos de ellos no tienen el conocimiento o experiencia para llevarlo a cabo, lo que hace que se vuelva complejo y a la vez se demore la entrega al cliente.

A simple vista se puede identificar que otro de los problemas es, el manejo de autoridad sobre toda la empresa, existen directivos en cada uno de los departamentos a quienes se les ha delegado funciones respectivas a su conocimiento y experiencia, pero la dirección general realiza la delegación solo en palabras, porque al momento de la acción, esto no ocurre, él debe estar enterado de cada movimiento de la organización, cada actividad o función debe ser revisada y autorizada, los diseños de ingeniería como planos y dibujos, los revisa como primer mando el director de ingeniería y operaciones, pero la palabra final la tiene el gerente, lo mismo sucede con el área contable, tiene una directora de contabilidad y cartera pero no se tiene la suficiente confianza para que ellas realicen pagos de acuerdo al dinero que ingrese o el análisis financiero correspondiente, es claro que el no confía en sus colaboradores.

Esto si es un verdadero problema, dado que todas las responsabilidades las lleva consigo y no permite avanzar a sus colaboradores, al no dar la confianza al momento de delegar

funciones no se tiene empresa, todas las funciones las tiene él, como he dicho anteriormente, el gerente aprueba y asigna todo dentro de la organización, le molesta en el momento que vea que se realiza una tarea diferente a la que él no tenga conocimiento o no haya dicho que se deba hacer, porque lo considera una pérdida de tiempo.

De acuerdo con un artículo publicado por iProfesional (2013) explica que:

Las formas como un gerente puede hacer menos productivos a sus colaboradores, a veces el trabajador más “toxico”, sin darse cuenta, puede ser el mismo jefe. En este artículo nombran las diez maneras de reducir la productividad dentro de una organización. No delegar responsabilidades o autoridad a los empleados, crear un clima de miedo, ansiedad y control en la empresa, perder tiempo con reuniones innecesarias, romper continuamente la concentración de sus trabajadores, no preguntar a sus trabajadores lo que necesitan para hacer mejor su trabajo, atacar a la parte más productiva de la empresa: los comerciales, no transmitir expectativas claras y objetivos concretos, no formar a los empleados, no permitir el teletrabajo cuando un puesto lo permite y el mal trato de la enfermedad en el trabajo. (p. 1)

Es importante resaltar en estas diez formas mencionadas anteriormente, uno de los principales problemas de la empresa FRC ingeniería se considera que es que “muchos empleados se acaban convirtiendo en ayudantes del gerente, en lugar de tener una verdadera autoridad, competencia y responsabilidad. Muchos proyectos no avanzan al requerir bastante visto bueno del más mínimo detalle por parte del gerente” (iProfesional, 2013, p.1).

No contar con un manual de funciones de los cargos de toda la organización, permite al gerente asignar diferentes tareas con diferentes funcionarios, solo para mantener el control de la empresa, lo cual conduce a un retraso de todos los procesos.

Al contar con un director comercial, de operaciones, administrativo y de ingeniería, se deberían delegar tareas y autoridad, pero esto no sucede, estos cargos existen solo por nombre porque en realidad no cuentan con el poder para autorizar o llevar a cabo alguna tarea.

Dado al problema de la no delegación de autoridad y la no asignación de funciones claras, se hace necesario analizar y presentar una mejor manera de optimizar las tareas y el tiempo, por medio del control de gestión y la obtención de resultados de cada uno de los colaboradores del área comercial. Por esta razón, se procede con el diseño de un manual de funciones para el área comercial, en el cual, quede evidenciado la división de trabajo, donde los ejecutivos contarán con funciones básicas y responsabilidades que le permitirán el desarrollo de las labores de forma eficiente y adecuada. (Ver Anexo A, Anexo B, Anexo C, Anexo D, Anexo E), adicionalmente, se lleva a cabo un plan de mejoras, comenzando con la presentación de indicadores para la nueva toma de decisiones y responsabilidades dentro de esta área.

Para comenzar, se debía definir las funciones del directivo del área comercial, en este caso del Director Comercial, quien es la persona que conoce la labor e importancia del área, las actividades que quiere llevar a cabo, los objetivos comerciales para lograr la venta y adquisición de nuevos clientes, entre otros aspectos importantes. Debido a lo anterior, se definen las siguientes funciones para cada colaborador, según el nivel jerárquico del organigrama.

Manual de procesos.

Recopilación de la información. Para el área comercial es de suma importancia organizar todas las actividades que conlleven el debido cumplimiento de la preventa, venta y postventa, dado que los resultados internos se evidenciaran directamente en la satisfacción y fidelización de los clientes y en el reconocimiento y permanencia en el mercado. Para ello se hizo necesario conocer al detalle cada una de las tareas que le corresponden al cargo y relacionarlas

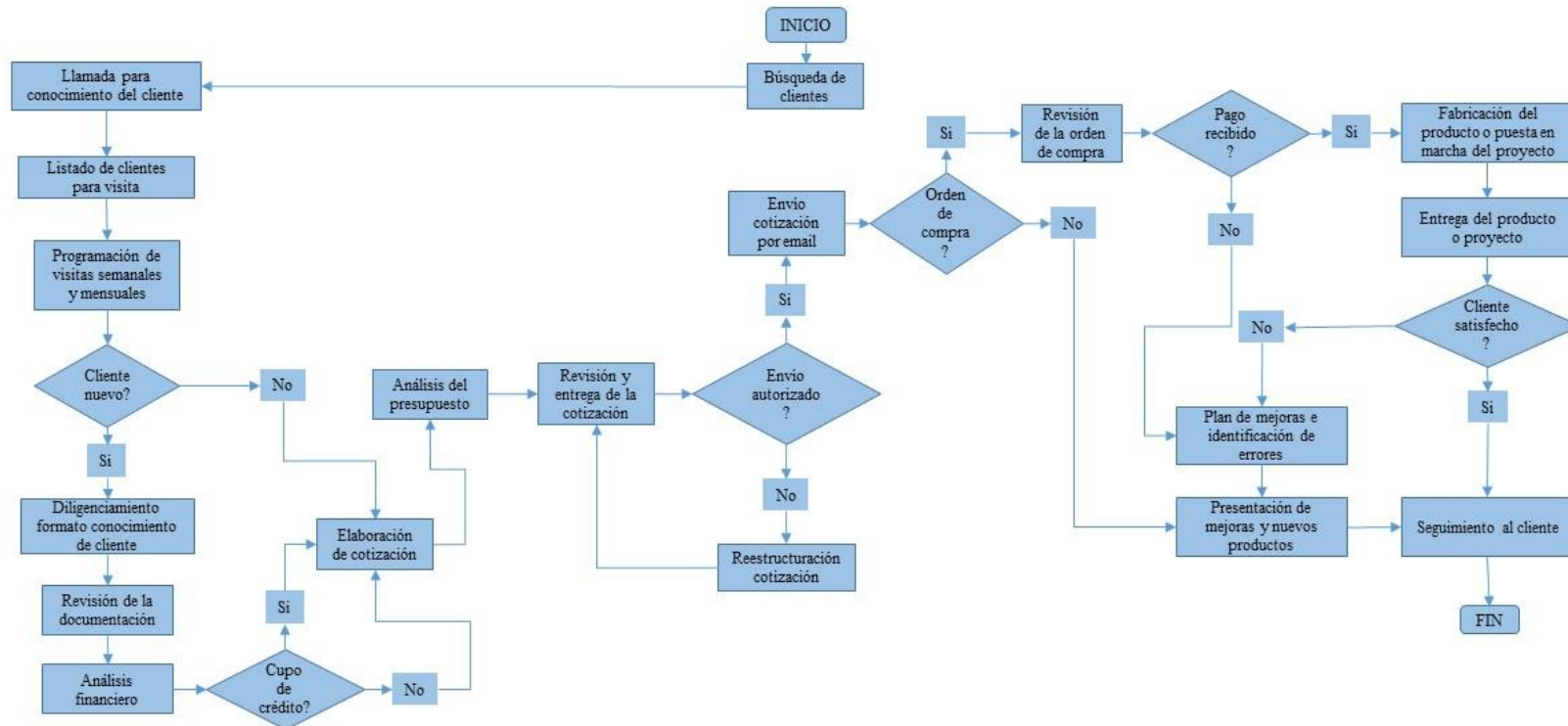
con un proceso integrado que permita verificar y controlar el desarrollo de cada una de ellas.

Por lo tanto, la elaboración del manual de funciones permite dar a conocer la responsabilidad e importancia de cada cargo dentro del área comercial, lo que ayuda a desarrollar de manera efectiva la agrupación de tareas en el resultado de alguna actividad. Para ello se hizo necesario, conocer las actividades que tuvieran relación para generar el proceso adecuado de inicio y finalización.

Procedimiento. Para comenzar, se definen las actividades generales con conllevan al cumplimiento de la preventa, venta y postventa.

Gráfico 4

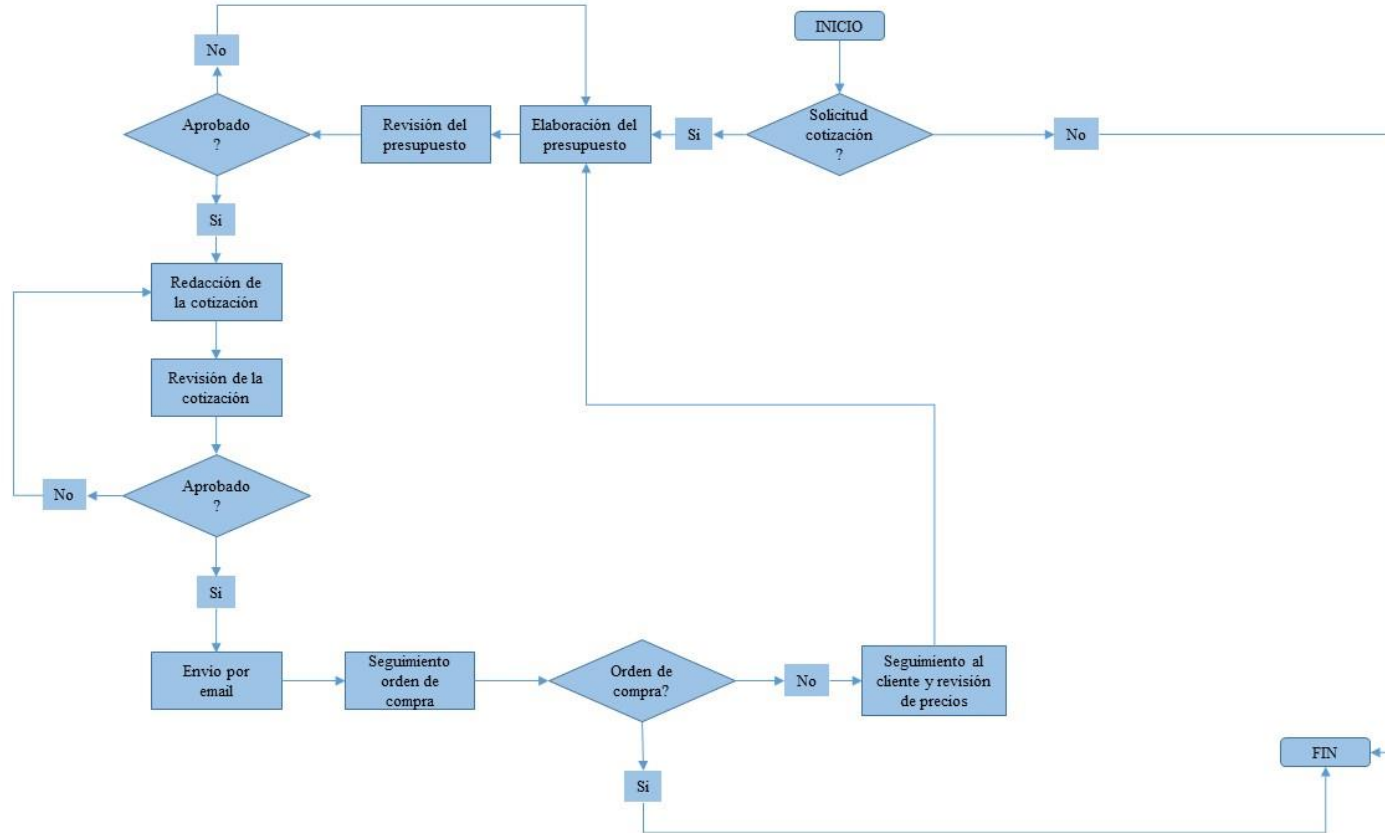
Proceso Preventa



Nota: Fuente propia (2019). Diagrama de flujo del proceso de preventa para el área comercial.

Gráfico 5

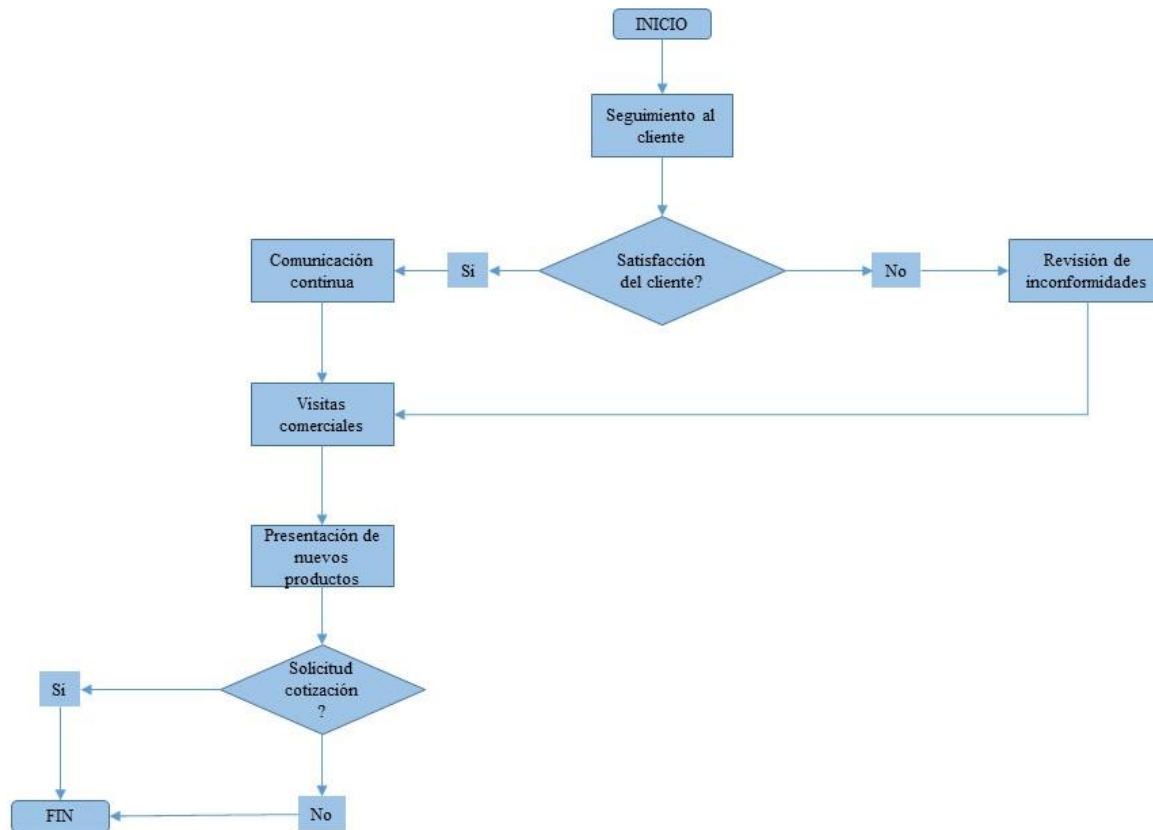
Proceso Venta



Nota: Fuente propia (2019). Diagrama de flujo proceso de venta del área Comercial.

Gráfico 6

Proceso Postventa



Nota: Fuente propia (2019). Diagrama de flujo proceso Postventa.

El área comercial nunca ha analizado los resultados en ventas o el desarrollo de las funciones, hasta el momento no manejan indicadores, dado que, nunca vieron la necesidad de elaborarlos o adquirirlos, cada una de las estrategias de ventas se manejan con suposiciones, es decir, cada uno de los ejecutivos vende porque es su tarea, además por un interés económico, pero no tienen límite de ventas, tampoco se conocen datos anteriores que permita identificar el panorama individual y general de ventas, que mejore el desarrollo de las funciones y cada día obtener mejores resultados.

Solicitud de autorización. Dado que la gerencia general aprueba cada proceso o función a realizar, se tuvo que hacer primero una reunión pequeña con el director comercial, a quien se le informó la importancia de contar con un manual de funciones y después de ello, poder mostrar indicadores del área comercial que ayuden a identificar el desarrollo eficiente de la gestión de cada colaborador, dentro del área comercial se podrían destacar el estado actual en ventas, como un buen comienzo y llevar a cabo un plan de acción adecuado, que permita avanzar y recuperar el estado financiero de la compañía, para ello se le realizó una propuesta de acuerdo a la experiencia adquirida en la empresa Iberplast SAS “dedicada a la fabricación y comercialización nacional e internacional de tapas y preformas” (Iberplast, 2015, p.1). Donde se hacían reuniones comerciales semanales, en la cual se plantean nuevas acciones y retos para la adquisición de nuevos clientes, observaciones en cuanto al desempeño de la semana y artículos que ayudan a identificar la superación de la competencia, reuniones mensuales en donde se comparten los resultados del mes anterior y los nuevos planes de acción para el crecimiento en ventas del próximo mes, los retos que se obtuvieron, los problemas y obviamente los grandes resultados positivos que llevaron al cumplimiento de la meta del mes.

Se considera que es importante tener presente el estado actual de la organización en ventas, conocer el desempeño de cada ejecutivo, identificar los productos que más se venden y los que

no, plantear récords de ventas, conocer la competencia, realizar un análisis del por qué se pierden clientes o de igual forma como se adquirieren los nuevos clientes, entre otros.

Con esta justificación y respaldo, se aprobó por parte de la dirección comercial llevar a cabo, por un lado, un manual de funciones para dar a conocer las funciones y responsabilidades de cada integrante del área comercial y por otro, la elaboración y presentación de indicadores.

Para la puesta en marcha de la elaboración de indicadores, esta autorización solo era un paso pequeño para hacerlo realidad, se solicitó una reunión con el gerente general para demostrar la importancia de los indicadores y el control de gestión de sus colaboradores, dado que hasta el momento nunca se había realizado y era necesario por el gran problema de organización con el que cuenta la empresa, de igual forma como se hizo con el director comercial, se comentó la experiencia adquirida en el manejo y presentación de información y los resultados que se obtenían al mostrar el panorama de la empresa. Con esto, el gerente general dijo SI en el mes de Julio, acción que nos permitió dar un gran paso para la mejora de los procesos internos del área comercial, en ese momento, el gerente reunió a todos los representantes de cada área para la autorización, colaboración y transmisión de información que se requiriera para la elaboración de dichos indicadores, presentaciones, entre otros.

Recopilación de información. Para la recopilación de la información de ventas, procesos internos, formatos formalizados, organigrama, funciones de los colaboradores, cotizaciones elaboradas, análisis de tiempos, entre otros se requiere apoyo de las siguientes áreas:

- ✓ Gerencia general: Fernando Bautista
- ✓ Director Comercial: Niels Sebastián Bautista
- ✓ Analista de costos: Brian Espitia
- ✓ Directora Administrativa: Lina Moreno

- ✓ Ingeniera de presupuestos: Nidia Fonseca
- ✓ Ejecutivos comerciales: Álvaro Correa y Abel Almanza

Apoyo tecnológico requerido para la obtención de la información es el computador y correo electrónico.

Procedimiento. Al momento de buscar la información que se necesitaba para dar a conocer los resultados de ventas del área comercial, se identificó que la gran mayoría de la información no estaba digitalizada, el área comercial realiza cotizaciones y ofertas a los clientes, pero no se lleva un resumen de todo lo que se realiza, es decir, se guardan todas las cotizaciones en el servidor de la empresa, luego se imprimen las que fueron aprobadas junto con la orden de compra que el cliente envía y un seguimiento del proceso para la fabricación de los equipos o el proyecto a realizar, donde cada representante debe firmar la actividad que le corresponde realizar, a la vez, cada ítem que se relacione en la cotización (equipos a fabricar, servicios de montaje y capacitación, personal requerido, tiempos de entrega, entre otros), se imprime en una hoja individual con las mismas firmas de cada representante por cada proceso, por cada equipo, lo cual muestra una gran contaminación del ambiente, además, en muchas ocasiones ha generado errores de digitación, pérdida de los documentos, reprocesos y demoras en tiempos de entrega.

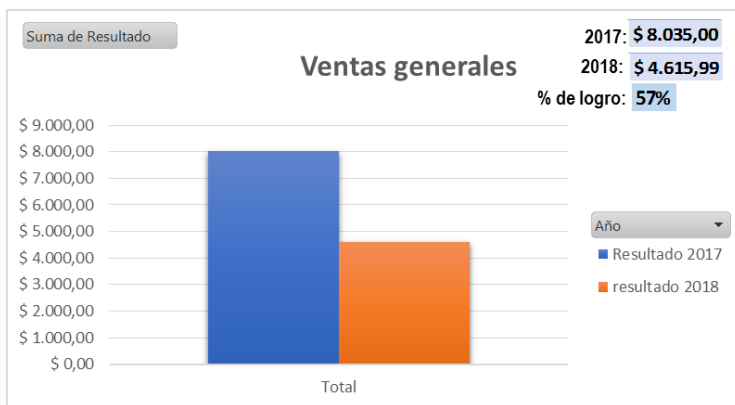
Con esta información impresa se procede con la verificación de los datos digitales, la secretaria maneja un cuadro bastante complejo con el seguimiento de las cotizaciones aprobadas del área comercial de forma digital, por otro lado, se cuenta con todas las cotizaciones elaboradas en una carpeta física, lo que permite hacer un comparativo de cuantas fueron aprobadas en años anteriores hasta la fecha (ver Tabla 4) y el restante por lógica no fue aprobado, pero al momento de comparar la información del área comercial con lo que manejaba la secretaria, no coincidía en ningún dato numérico, se hizo necesario solicitar al

área contable el dato de facturación histórica para lograr conocer el dato real de venta, de esta forma ya contaba con un resultado de ventas (ver Gráfico 7), número de cotizaciones elaboradas (ver Tabla 4) , cuantas aprobadas, rechazadas, en proceso y en evaluación (ver

Gráfico 9), cumplimiento de ventas por ejecutivo (ver Gráfico 8 y Gráfico 10), y ventas de las representaciones (ver Gráfico 11).

Gráfico 7

Ventas generales 2017 vs 2018



Nota: Fuente propia (2018). Ventas realizadas en el año 2017 vs 2018, en la cual se evidencia que nos falta aún el 43% para por lo menos igualar las ventas del año anterior, faltando dos meses para finalizar el año.

Gráfico 8

Ventas por ejecutivo 2018 vs 2017



Nota: Fuente propia (2018). Ventas realizadas por ejecutivo 2018 vs 2017, en el cual evidenciamos que el único que ya superó su meta de ventas respecto al año pasado es el Ing. Niels con un 2,12% por encima y el Ing. Álvaro Correa por otro lado, es quien tiene hasta ahora el 40% de cumplimiento y aún falta mucho para alcanzar la meta sugerida.

Tabla 4

Número de cotizaciones elaboradas por ejecutivo 2018

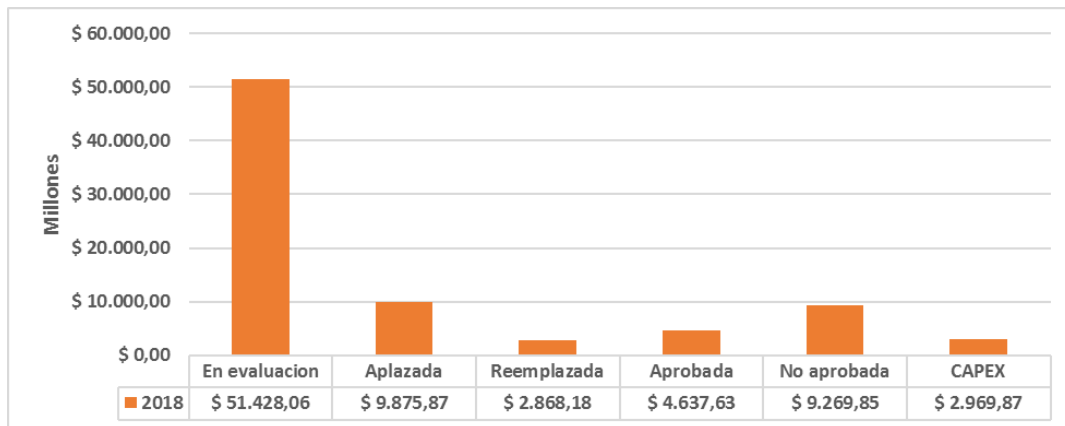
<u>EJECUTIVO / MES</u>	<u>Ene</u>	<u>Feb</u>	<u>Mar</u>	<u>Abr</u>	<u>May</u>	<u>Jun</u>	<u>Jul</u>	<u>Ago</u>	<u>Sep</u>	<u>Oct</u>	<u>Nov</u>	<u>Dic</u>	<u>TOTAL</u>
Abel Almanza	14	18	18	9	23	19	10	17	4	3	0	0	135
Álvaro Correa	4	0	12	5	4	3	3	10	4	0	0	0	45
Janneth Urrego	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	4
Niels Bautista	28	15	26	25	26	12	23	13	19	4	0	0	191
Otros	9	24	25	5	0	0	0	0	0	0	0	0	63
Total	55	57	81	44	53	34	36	42	29	7	0	0	438

Nota: Fuente propia (2018). Número de ofertas realizadas por ejecutivo en el año 2018, donde se evidencia que el Ing. Niels es quien más ofertas ha enviado con un total de 191, seguido del Ing. Abel Almanza con 135, luego

el Ing. Álvaro con 45 y finalmente la señorita Janneth con 4 ofertas, dado que es la nueva ejecutiva del área comercial.

Gráfico 9

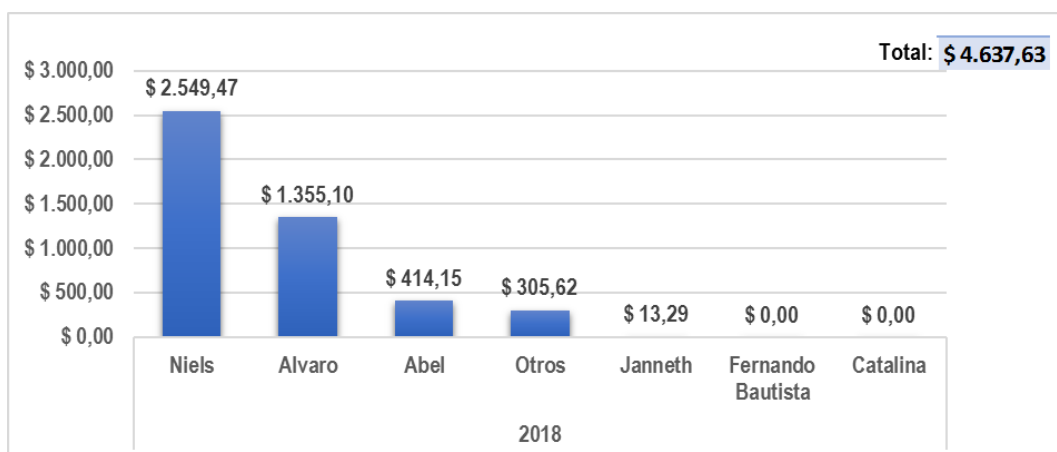
Estado de las ofertas 2018



Nota: Fuente propia (2018). Se evidencia qué dentro de las ofertas enviadas hasta la fecha, la gran mayoría se encuentran en evaluación por los clientes con una suma de \$51.428, 06 millones, el cual se considera que se debe hacer estricto seguimiento para lograr la aprobación de las mismas.

Gráfico 10

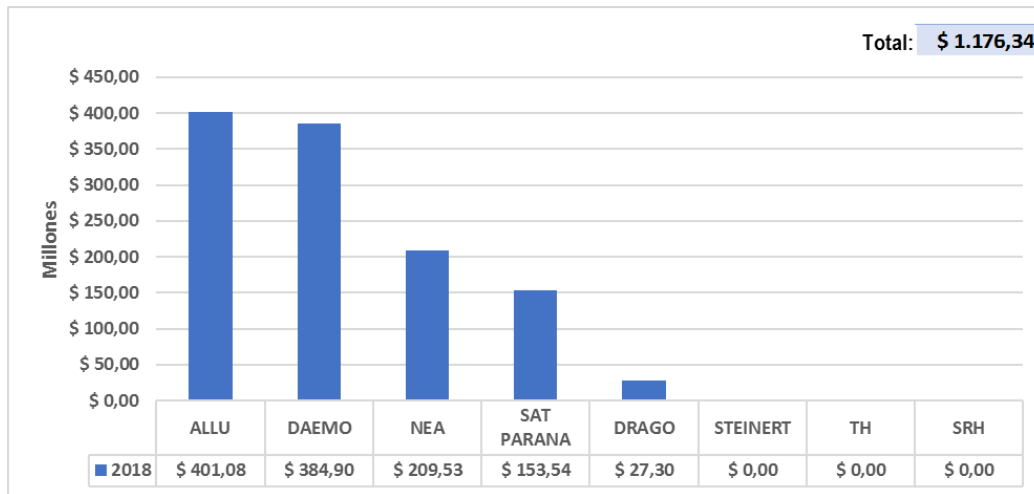
Cumplimiento de ventas por ejecutivo 2018



Nota: Fuente propia (2018). El Ing. Niels es quien ubica el primer lugar en el total de ventas realizadas en el año 2018 con \$2.249 millones, seguido del Ing. Álvaro con \$1.355 millones, Ing. Abel \$414 millones, otros (ejecutivos que ya no laboran en la compañía con \$305,62 millones y finalmente Janneth con \$13 millones.

Gráfico 11

Ventas por representaciones 2018



Nota: Fuente propia (2018). La representación ALLU, hasta el momento es quien ocupa el primer lugar en ventas con \$401 millones durante el año 2018.

Esta información se logró obtener vía correo electrónico, como lo fue el cuadro de seguimiento de la secretaria para las cotizaciones aprobadas, facturación a la fecha por parte del área contable y todas las carpetas físicas con las cotizaciones realizadas hasta la fecha, las cuales hubo la necesidad de digitarlas para un adecuado análisis.

La secretaria utilizaba varios formatos para el seguimiento a las cotizaciones según el procedimiento que se llevara a cabo, es decir, en la empresa se realizan órdenes de producción, pedidos comerciales, obras civiles, comisiones, garantías y servicios, para estos procesos ella diligenciaba el mismo formato para todos, pero en archivos individuales, lo que hacía más complejo el seguimiento al proceso y la verificación de los mismos, pero ahora, este seguimiento a todas las cotizaciones se hace en un solo archivo de una forma más automatizada que se explicará más adelante (Ver Anexo M, Anexo N, Anexo O y Anexo P).

Esto se logró llevar a cabo, gracias a que la gerencia se dio cuenta que los colaboradores del área comercial no tenían un control de las funciones a realizar, tampoco se realizaba un seguimiento a los resultados o se les exigía una meta mensual de ventas, que permitiera a la empresa crecer en ventas, además, uno de los grandes problemas que abarcaba el proceso de gestión del área comercial, era que se trabajaba día a día sin un respaldo de información, tampoco se verificaba si en realidad se aprobaban las ofertas por parte de los clientes, el gerente incluso solo se encargaba de pagar lo que cada ejecutivo le indicaba, pero en ningún momento se verificaba a que factura correspondía la comisión que solicitaban, el gerente incluso consideró que este también habría sido uno de las consecuencias de la pérdida de dinero por el mal manejo del mismo.

Por esa razón, surgió la necesidad de distribuir adecuadamente el trabajo de los ejecutivos, asignando representaciones a cada uno, para poder cumplir la meta de ventas exigida según la siguiente información.

- ✓ 1 ejecutivo: Daemo y ALLU.
- ✓ 2 ejecutivo: SRH y Técnicas Hidráulicas.
- ✓ 3 ejecutivo: Drago Electrónica
- ✓ 4 ejecutivo: Newman y Steinert

Al momento de la recolección de la información se identificó cuantos clientes han manejado hasta la fecha, de acuerdo a las cotizaciones realizadas por cada uno de ellos, adicional, en el servidor de la compañía se encontraron una gran variedad de base de datos por ferias y por años, pero ninguna de ellas se tomaba en cuenta, dado que los clientes no estaban asignados a ninguna persona en especial, tampoco se contaba con datos como contacto, dirección, email y teléfono, información que es de suma importancia para el área comercial para un continuo seguimiento y un excelente servicio al cliente.

Para ello se llevó a cabo la unificación de todas las bases de datos, en la cual se obtuvieron más de 3.000 datos y se realizó una depuración de aquellos clientes a quienes se les ha vendido en algún momento, el segmento al que pertenecen en el mercado, llamar a cada uno de ellos para verificar su objeto social, confirmar datos de contacto, incluso algunas de ellas se encontró que ya no existían, los teléfonos no servían y una cantidad de errores que se debía revisar y verificar, después de la debida depuración, en socialización con la gerencia general se logró dejar un listado de 289 clientes, junto con la división de las representaciones a cada uno de los ejecutivos, resultado más sencillo asignar clientes tomando en cuenta el objeto social de cada uno de los clientes y las experiencia del conocimiento de cada una de las marcas (ver *Tabla 5*).

Tabla 5

Número de clientes por ejecutivo 2018

Ejecutivo	No de clientes
Abel Almanza	99
Álvaro Correa	65
Ing. Fernando Bautista	5
Janneth Urrego	70
Niels Sebastián	50
Total general	289

Nota: Fuente: Propia (2018). La asignación de los clientes se realizó, por la experiencia de cada uno de los ejecutivos de cada una de las Representaciones.

Con esta división del trabajo, se permitió asignar funciones y responsabilidades a cada ejecutivo, incluso al director comercial y el gerente general, quienes evidenciaron la mejor manera de controlar la gestión comercial.

Definición de precios. En la elaboración de las cotizaciones se lleva un complejo proceso de elaboración y entrega al cliente, dado que cada que se solicita una cotización se debe preparar un nuevo listado de precios, independiente si es un equipo o proyecto que se ha realizado recientemente, esto genera inconformidades en el cliente, dado que han evidenciado que los precios son modificados en cada cotización, solicitando un mismo producto en varias ocasiones en tiempos muy cortos de diferencia, en donde el área comercial no cuenta con una justificación adecuada del porque estas variaciones, esto ha generado pérdidas y confiabilidad por parte de los clientes, por lo tanto se procede con la implementación de nuevas estrategias para la asignación de precios de cada uno de los proyectos y equipos que la empresa desarrolla.

Se inicia con la elaboración de un solo listado de precios que tendrá vigencia de 6 meses, el cual solo será modificado por movimientos del mercado y aumento de rentabilidad que no perjudique el desarrollo comercial de la compañía, este listado debe tener especificaciones del producto según la ficha técnica, datos históricos de venta e igual que los precios asignados en años anteriores, esto para definir una proyección de venta y un precio de venta adecuado y competitivo en el mercado. En estas especificaciones se debe tener en cuenta como mínimo, todos los componentes que forman parte del equipo, repuestos, herramienta a utilizar, personal a cargo, tiempos de fabricación, montaje y puesta en marcha, insumos necesarios para el desarrollo y funcionamiento del mismo; en cuanto a los proyectos se manejaría la misma información por cada equipo que forme parte, incluyendo tiempos de transporte del personal y

de los equipos, valor del flete según cada ciudad o país, según corresponda las necesidades del cliente.

Con esta información definida, la elaboración y entrega de cotizaciones será en un tiempo mucho menor, debido a que todos los colaboradores ya cuentan con precios fijos para un tiempo determinado. Esto se logra gracias a que las representaciones con las que cuenta la empresa, una vez al año envían a la gerencia general y ejecutivos de venta los nuevos precios que registrarán en el año en curso, esto fue una prueba valiosa para demostrar la necesidad de tener listas de precios definidas para más seguridad con el cliente y evitar la modificación de los mismos a criterios personales.

Esta estrategia fue exitosa en el área comercial, no solo por la asignación de precios, también por la mejora en tiempos de entrega, seguridad al enviar un dato al cliente, tener respuestas oportunas con confianza en cuanto a dudas de precios y características solicitadas de algún producto o proyecto por parte del cliente, se eliminó la continua revisión de los precios por parte de la gerencia, permitiendo así mismo el ahorro de papel, debido a que ya no es necesario imprimir cada cotización para que sea modificada según varios criterios de la gerencia y revisión de los cálculos de precios continuos en varios archivos de Excel.

Sistemas tecnológicos. La división del trabajo y la asignación de responsabilidades, solo fue un paso para la organización, pero no era suficiente para controlar la gestión, dado que solo se evidenciaba por medio de tablas y gráficas mensuales, solo eran resultados del mes anterior, pero no existía un control diario y semanal, que permitiera identificar datos más exactos de las ventas.

La empresa no cuenta con un procedimiento descrito que identifique la responsabilidad de cada colaborador dentro de una actividad, simplemente se asignan las tareas al momento de llevar a cabo un proyecto, tomando en cuenta su conocimiento en el tema, pero cuando se

finaliza y se hace entrega al cliente no se conoce con exactitud quien realiza cada parte del trabajo. Incluso, en el área comercial el crédito siempre se lo llevará el comercial, dado que es quien representa la venta a los clientes, pero eso solo sucede cuando la información es la adecuada y cuando es aprobada para la compra, de lo contrario siempre se buscarán culpables de la información errada y libremente todos evaden responsabilidad, porque no existe ningún procedimiento.

Muchas veces se han presentado inconvenientes con los clientes, uno por la demora en la entrega de los productos y proyectos, dos, porque la información de las cotizaciones se envía errada lo cual hace perder credibilidad en la empresa y tres, porque se pierde la venta y el cliente.

Procedimiento. La no asignación de responsabilidades ha generado mucho más desorden, para ello se vio la necesidad de implementar métodos de trabajo que ayudaran al gerente a conocer el grado de responsabilidad que tiene cada colaborador, gracias a los indicadores presentados en la primera reunión mensual, donde el gerente general le causó curiosidad el procedimiento que se llevó a cabo para la generación de las gráficas y tablas.

Cada ejecutivo realiza su cotización, la imprime y la archiva, después de ello pierde seguimiento de la misma a menos que el cliente tenga dudas o la apruebe, luego la asistente debe digitar los datos de la cotización, por lo cual, debe volver a buscar los documentos en físico para realizar el seguimiento en el formato, por consiguiente, se generaba un reproceso.

Debido a ello, se generó la necesidad de realizar un seguimiento a las cotizaciones en un documento digital formal, que ayudara a cada ejecutivo a ser más eficiente y generar un mejor servicio al cliente, no solo cumplir con la elaboración de la cotización, sino también conocer opiniones del por qué se acepta o el por qué es rechazada la cotización, esto ayudaría a ser más competentes en el mercado e identificar la causa de la pérdida del negocio.

Para ello, se tomó como base el documento de los indicadores, el cual fue estructurado para que cada uno de los ejecutivos pudiera hacer el debido seguimiento, cada uno tendría que diligenciar los datos de sus cotizaciones como el valor, marcas que oferta, valor de la oferta junto con el cálculo de las comisiones, esto permitiría que los indicadores fueran más precisos y que la información fuera revisada por cada uno de ellos para su debido seguimiento. De esta forma se llevó a cabo la elaboración del formato control de ventas y seguimiento cotizaciones (Ver Anexo G, Anexo H y Anexo I).

Este formato fue el inicio de todo el control de la gestión comercial, dado que al momento de ponerlo en marcha se identificaron detalles que debían realizarse antes del seguimiento, como lo fue la solicitud de ofertas, solamente para el caso que alguno de los ejecutivos solicitara ayuda del resto del equipo (proyectos), este se requirió dado que en muchas ocasiones se enviaba la información vía correo electrónico o se entregaba en físico, pero solo se realizaba la entrega, es decir, el mensaje no era claro en cuanto a la forma de tramitar la información, además de generar pérdida de los documentos y exoneraciones de responsabilidad. Como nunca se llevó a cabo un proceso para la elaboración de las diferentes cotizaciones, este nuevo formato permitiría tener claridad al detalle de la solicitud por parte del cliente, de igual manera se presentó varias veces el envío de información errada al cliente, porque solo se contaba con datos muy básicos para elaborar la cotización. Por lo tanto, se creó el formato Solicitud de oferta (ver Anexo J), el cual tiene como objetivo, tener un control de la información dada por el cliente, la fecha de solicitud por parte del ejecutivo y el tiempo estimado por parte del cliente para la entrega, esto también fue un complemento fundamental para la presentación de indicadores de gestión, esta vez para medir de igual forma al área de presupuestos.

Asimismo, con la elaboración de las cotizaciones, este formato de solicitud de ofertas también requería de un control y un continuo seguimiento para el cumplimiento de tiempos estimados tanto del ejecutivo, como de las personas que colaboran en la elaboración de la misma. Por otro lado, en una socialización con el gerente general sobre el desarrollo de estos dos formatos, se evidenció que aún faltaba más responsabilidad para el cumplimiento de tiempos, dado que no se cuenta con autoridad suficiente de los subordinados, como se mencionó anteriormente, el gerente es quien da visto bueno de todas las actividades a realizar, por lo que estos formatos no fueron la excepción, obviamente al ponerlos en marcha fue bajo la autorización de él, pero el resultado para el cumplimiento de tiempos no se da nunca, dado que él quería tener el conocimiento de todas las actividades que se realizan cada segundo del día, este formato de solicitud de oferta fue la base para la elaboración un seguimiento del envío y cumplimiento de las mismas, esto también generaría obligación por parte de la gerencia para atención y orden en cuanto a la revisión o permitir un límite para el envío de cotizaciones, para que no sean estrictamente revisadas por la gerencia, asignando empoderamiento a sus colaboradores.

Con esto, se creó el formato control elaboración de ofertas (ver Anexo K), el cual tendría el registro de todas las solicitudes realizadas por los ejecutivos, además de medir los tiempos de elaboración, de entrega y de cada uno de los procesos que conllevan estos grandes proyectos, dado que la colaboración de estas grandes ofertas no es solamente del área comercial o presupuestos, también se incluyen las áreas de operaciones, diseño e ingeniería, quienes formarían parte de esta medición.

Este formato tuvo como base el tener conocimiento de las asignaciones y responsabilidades de todos los involucrados por parte de la gerencia, contando con alarma la fecha de entrega solicitada por el cliente, esto de igual forma responsabilizaba a la gerencia a una revisión

oportuna para el cumplimiento de tiempos estimados, dado que este seguimiento más que para los colaboradores, era estrictamente para la gerencia general, porque estas cotizaciones por exigir tanto tiempo y proceso son de valores extremadamente altos que requieren revisión al detalle de cada fabricación, servicio, tiempos de montaje, suministros entre otros, donde en cualquier momento se podrían presentar errores de digitación que generaría grandes pérdidas de dinero y de tiempo por una mala gestión o revisión del mismo.

La gerencia general fue consciente que las demoras presentadas al momento de entregar ofertas a los clientes, la gran mayoría de las veces ha sido por la mala organización del tiempo de él, como lo dice (Perez Ibarra, 2016) “Afirmaciones como “no tengo tiempo” se han convertido en uno de los síntomas que muchos seres humanos padecen en los últimos años”. Siendo este, algunas de las excusas presentadas por parte de la gerencia y lo que ha sido el comienzo de las demoras en tiempos de entrega, por eso según Pérez Ibarra (2016) dice:

Gestionar de manera eficiente el tiempo no es una tarea sencilla, de hecho, algunas personas se acostumbran a aplazar sin número de actividades, tareas y compromisos, y en otras, en cambio se saturan de acciones y quisieran ejecutar más de lo que en términos de tiempo podría realizarse. (p. 1)

Durante la implementación del uso del formato control y elaboración de ofertas, surgieron algunos inconvenientes en cuanto a los proyectos grandes, dado que el ejecutivo solo brindaba datos básicos para llevar a cabo la oferta, datos generales en medidas, pesos y materiales, pero, esto es considerado insuficiente para cumplir con los requerimientos del cliente, para ello, se requiere información más al detalle, planos, medidas exactas, pesos de los equipos, dimensiones del lugar, datos ambientales, entre otros, que no se encuentran específicos en la solicitud de oferta por parte de los ejecutivos. Por esta razón, se consideró importante que el cliente nos informara muy al detalle cómo quiere su proyecto, por lo tanto se elaboraron las

hojas de datos (ver Anexo L), las cuales contendrían datos del producto (capacidad, tamaño, densidad, temperatura), alcance del producto, proyecto o servicio, condiciones claras del precio y tiempos de entrega y finalmente los detalles del lugar de trabajo.

Luego de ello, la gerencia general consideró importante medir también las áreas de ingeniería, operaciones y contabilidad en un solo proceso, como hemos dicho anteriormente, al momento de un gran proyecto se requiere colaboración de todas las áreas para suplir la necesidad del cliente, para ello, fue importante elaborar un formato en el cual se asignaran tiempos de entrega para cada una de las áreas, tomando en cuenta la fecha dada por el cliente para la entrega final de la cotización, de esta forma se elaboró el formato control integral (ver Anexo M, Anexo N, Anexo O y Anexo P), el cual mediría la gestión y cumplimiento de cada uno de los responsables dentro de algún proyecto, esto permitirá al gerente general tener un panorama total de sus colaboradores y el rendimiento de la gestión.

Actualización y diseño de presentaciones de productos, equipos y proyectos. Como se ha dicho anteriormente, el servicio al cliente es lo fundamental para el éxito de toda compañía, por esta razón, se debe brindar la información adecuada y correcta de los alcances de la empresa, la experiencia y el objeto social de la misma.

En muchas ocasiones, como en conferencias y algunas visitas, la gerencia general y el área comercial se ve corta de información, la palabra puede expresar experiencia e historia de la organización, pero no es suficiente, el cliente quiere ver su experiencia a través de la satisfacción de los clientes, resultados del trabajo realizado durante años, para ello es necesario evidenciarlo en fotografías, brindar información concisa y concreta, además que sea llamativa para el cliente.

La compañía si tiene presentaciones, pero son demasiado extensas en información, demasiada letra e incómoda para leer, en una conferencia se torna demasiado pesado, además

de ello, en algunas reuniones los mismos clientes son los que frenan el discurso dado que van por un objetivo específico, las reuniones en muchos casos, son para realizar la compra directamente, pero esta larga introducción de todo lo que hace la compañía en letra pequeña y de información que ellos no consideren importante para la negociación, hacen perder el objetivo principal por el cual se realizan este tipo de visitas.

Hay que llamar la atención de los clientes, se consideran importantes los siguientes aspectos para una excelente presentación: “En una presentación, menos es más, no transcribas, ilustra tu presentación y el día de la presentación, llega temprano” (Universia Colombia, 2018, p.1).

Dado a lo anterior, en el proceso de la sistematización de la información, tomando como base la organización de la información por medio de la era digital, se lleva a cabo la modificación de las presentaciones en PowerPoint que permiten dar a conocer la compañía en el mercado, dado que no es suficiente la información brindada en la página web, para ello se realizan las siguientes presentaciones con información básica de la experiencia y conocimiento de la fabricación de equipos y puesta en marcha de los proyectos.

- ✓ Presentación básica FRC Ingeniería: la cual contiene datos básicos de ubicación, objeto social, experiencia, productos, representaciones y distribuciones.
- ✓ Presentaciones de los proyectos: Se realizan presentaciones de proyectos de plantas de mortero, molienda fina, procesamiento de minerales y de trituración.

Fichas técnicas. Por otro lado, se identificó la necesidad de brindar al cliente información detallada de los equipos que fabrica la compañía, dado que, en muchos casos, solo se da a conocer información general que no es suficiente para mostrar el alcance y capacidad de cada uno de los equipos.

Estas fichas técnicas contienen datos de medidas, capacidad, alcance, funcionamiento y tiempos de fabricación y entrega, acompañadas de un plano que ayude a identificar más fácil el producto que se fabrica (ver Anexo F).

Las fichas técnicas desarrolladas son las siguientes:

- ✓ Alimentador de banda.
- ✓ Alimentador Preclasificador.
- ✓ Alimentadores reciprocantes.
- ✓ Alimentadores vibratorios.
- ✓ Easy Tensioner.
- ✓ Molinos de impacto.
- ✓ Norias.
- ✓ Tambores.
- ✓ Tornillos lavadores.
- ✓ Zaranda vibratoria

Redes sociales. La empresa no cuenta con suficiente reconocimiento en el mercado, solamente cuenta con una página web la cual se encuentra desactualizada y se hace poco seguimiento de la relación en cuanto a la actualidad de proyectos y actividades, estar en continuo contacto con los clientes, no es solamente por medio de llamadas y visitas por parte de los comerciales, también se debe informar al cliente la experiencia, los nuevos productos, los avances, los reconocimientos, entre otros, es claro que es importante que los ejecutivos transmitan la información por medio de reuniones, pero además de ello, el cliente debe evidenciar y estar al tanto de los movimientos de la empresa y no cada 15 o 20 días que se hace una reunión con los comerciales.

Como se comentó anteriormente, el área comercial no contaba con un buen servicio al cliente, dado que se tenía poco conocimiento de la importancia de tener un continuo contacto, de esa misma manera la página web no transmitía la información correcta, los proyectos que se evidenciaban allí eran viejos, las noticias eran demasiado antiguas y no se veía movimiento reciente, de ferias, visitas, nuevos productos, entre otros. Por otro lado, no se tenían datos de los productos que permitieran al cliente identificar su utilidad e importancia para poder adquirirlo, solo se relacionaban algunas fotos y con eso, ellos consideraban que era suficiente, el Gerente es celoso con la información de la compañía y piensa que no se debe relacionar mucha información dado que, puede ser una ventaja para la competencia, pero mostrar información básica de lo que se fabrica no generará grandes cambios para la competencia, debido a que se fabrica exactamente lo mismo, solo que cada empresa cuenta con su valor agregado, el cual obviamente no debe ser publicado para todo el mundo.

Procedimiento. Para ello, se hizo necesario llevar a cabo una reunión con la gerencia general y el director comercial para comentar lo importante que es mantener al cliente informado de los nuevos proyectos, contando con el desarrollo tecnológico actual, donde las redes sociales tiene un alto auge para dar a conocer de forma más asertiva a todos los clientes los proyectos que se están desarrollando, las actividades referentes a la participación de ferias, reuniones y convenios con grandes compañías, nuevas alianzas, éxitos, entre otros. Esto con el fin de generar más confianza con nuestros clientes y un gran acercamiento más allá de una comunicación comercial.

Además de ello, se le informó a la gerencia general que las redes sociales ayudarían a la adquisición de nuevos clientes, estas redes serían Facebook e Instagram, en las cuales se mostrarían los productos que se fabrican, los nuevos diseños, las alianzas, los nuevos contratos y la participación a las ferias, esto sería un gran respaldo a una mejor atención al cliente,

donde tendrá una comunicación más asertiva y cercana con la compañía. Con esto el ingeniero Fernando dijo SI, y se llevó a cabo la elección de fotografías para la creación de las paginas correspondientes, de igual forma se actualizaron algunas fotografías e información básica de la organización en la página web y se implementó la sección de nuevas noticias en la cual se muestran los proyectos que se han realizado y la participación de la empresa en el mercado en la búsqueda continua de nuevos clientes.

5 Resultados y discusión

La implementación de cada uno de los formatos demostró un cambio total en el manejo de la información, al principio vale destacar que no fue sencillo que los colaboradores se acoplaran a un control continuo por parte de la gerencia, pero se evidenció que era necesario para conocer el estado actual de la empresa y de esta forma plantear nuevas estrategias para el desarrollo y cumplimiento de objetivos.

La presentación de las diferentes tablas dinámicas y gráficas para el área comercial permitieron la implementación de metas generales y por cada ejecutivo, tomando en cuenta el desempeño presentado a lo largo del año, adicional se empezaron a implementar políticas comerciales, esto con el fin de generar cultura en la organización, cultura en cuanto al orden y el buen manejo de la información, esto no solo se reflejaría a nivel interno sino también a nivel externo. Esto permitió llegar a la actual presentación de indicadores del área comercial, siendo este el paso fundamental para nuevos planes de acción en cuanto a la realización de nuevas estrategias que permitan alcanzar y sobrepasar las metas propuestas mensuales y anuales.

Gómez (2017) dice:

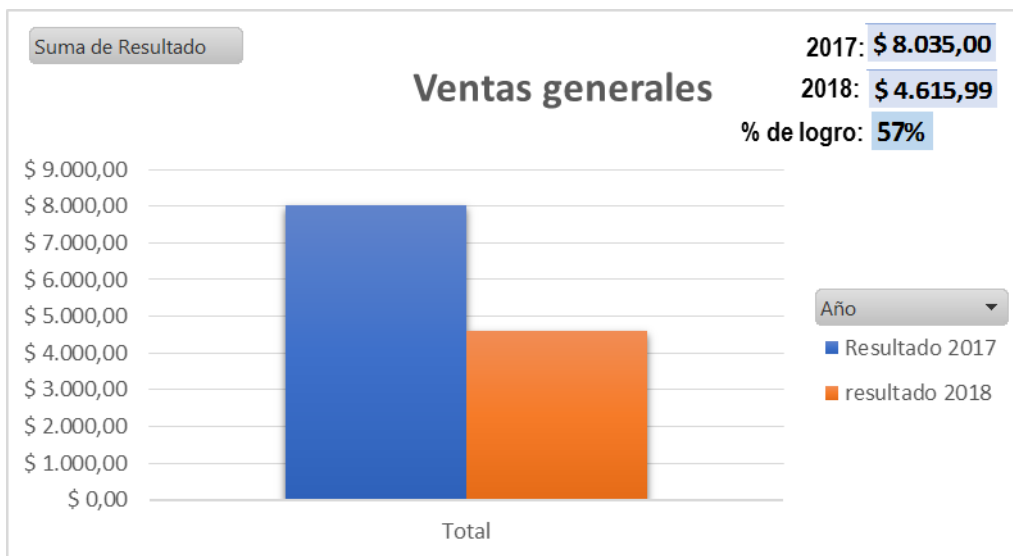
La mayor ventaja de los indicadores es que son objetivos, reales y demostrativos de un hecho. Asimismo, ayudan a simplificar la tarea de gestionar la empresa porque los problemas dejan de ser discutidos subjetivamente, debido a que la realidad se expresa en datos y no en juicios de valor. (p. 1)

Es parte fundamental del área comercial tener completo conocimiento de la gestión de cada uno de sus colaboradores, como resultado de la implementación de la elaboración de

indicadores mensuales, la gerencia y a la dirección comercial tienen un panorama del estado actual de la compañía, en cuanto a temas económicos, de igual forma se han planteado nuevas estrategias de ventas para el crecimiento continuo. Con este análisis se identificó que, en el mes de octubre la empresa no logra acercarse a la meta obtenida en el año 2018, hasta el momento solo se ha gestionado el 57% de las ventas 2018 respecto al año 2017, como lo expresa la siguiente gráfica:

Gráfico 12.

Comparación de ventas año 2018 vs 2017



Nota: Fuente propia (2018). Ventas realizadas en el año 2017 vs 2018, en la cual se evidencia que nos falta aún el 43% para por lo menos igualar las ventas del año anterior, faltando dos meses para finalizar el año.

La elaboración de indicadores nos permite identificar los tiempos de demora para la entrega de cotizaciones, medir a cada colaborador en cada una de sus funciones y responsabilidades, tomando en cuenta que son base fundamental del cumplimiento del objeto social. Estos permiten al área comercial plantear estrategias de venta, identificar los cuellos de botella en cada uno de los procesos a nivel interno y externo, además de un gran avance de organización de la información.

El formato de control de ventas y seguimiento a cotizaciones permite no solo tener un control de las ofertas, sino también hacer un seguimiento a los resultados de cada ejecutivo y permitir un plan de acción nuevo, que ayude a aumentar las ventas y detectar el problema de la no aceptación por parte de los clientes, estas estrategias se llevarán a cabo en el seguimiento semanal, que gracias a la primera reunión semanal y al desarrollo de las políticas mencionadas, debe llevar a la empresa a realizar una reunión semanal y mensual, en la cual se realiza un completo acompañamiento al ejecutivo de las necesidades que requiera, para el cumplimiento de sus metas, además de fomentar el trabajo en equipo, que antes no existía.

Lo anterior tiene como base la primera reunión comercial en el mes de Julio en la cual, gracias a este trabajo en equipo, se lograron diseñar nuevas políticas internas del área, que permitirán llevar a cabo una cultura de organización, dentro de estas políticas, se encuentran las reuniones anteriormente mencionadas, las cuales cada mes tiene más avances y graficas más específicas, dado que al encontrarnos en el proceso, nos permite el continuo perfeccionamiento de cada formato y de la información transmitida.

La reunión semanal trata básicamente de un continuo seguimiento a los ejecutivos en llamadas a los clientes, visitas comerciales, nuevos negocios y ofertas aprobadas, la cual tiene una duración máximo de una hora el primer día hábil de la semana antes de comenzar las labores; la reunión mensual tiene como objetivo la presentación de resultados por medio de graficas obtenidos en el mes anterior, la cual se evidencia por ejecutivo y mes a mes, el director comercial en esta reunión desarrolla una presentación lúdica que ayude a los ejecutivos a adquirir nuevo conocimiento, esto consiste principalmente en un tema especial que se da a conocer para ser más didáctica la reunión; se diligencian las actas de reunión, en la cual se deja por escrito los resultados y compromisos generados en el desarrollo de la misma, siendo esta la base fundamental de la organización de la información.

Estas presentaciones mensuales, van de la mano con la entrega de un informe gerencial que permite al gerente tener la información de resultados de los ejecutivos en un documento formal, para que la reunión no solo quede plasmada en una presentación.

En el área de presupuestos, gracias al formato control elaboración de ofertas, permite que la directora de presupuestos tenga conocimiento de que ofertas requieren de su colaboración, cuales son elaboradas por cada ejecutivo y cuáles son los proyectos que deben ser asignados por la gerencia para el cumplimiento del tiempo, adicionalmente en una reunión semanal con la gerencia se asigna la prioridad e importancia de cada cotización, así como aquellas ofertas que no están incluidas en el objeto social de la empresa.

Por otro lado, la gerencia cambió su mentalidad en cuanto la adquisición de nuevas formas de trabajo que ayudan al ahorro de tiempo y a la optimización de cada uno de los procesos, el formato control integral ha sido la base fundamental de la organización de la elaboración de los proyectos en campo, se sabe que la empresa tuvo muchas pérdidas de dinero en años anteriores, dado que no se tenía una organización clara de los procesos ni la asignación de funciones, de igual forma sin asignación de responsabilidades, ahora con este formato, compromete a cada uno de los colaboradores en formar parte del continuo seguimiento de las actividades a realizar y a la vez, contar con el conocimiento del proceso que se ha cumplido, este formato ha permitido identificar los tiempos de entrega de cada una de las áreas, diseño, ingeniería, despachos, operaciones, comercial, presupuestos y área financiera.

El contar con un panorama general de los proyectos en proceso, permite conocer en donde se generan demoras, donde existen inconvenientes para la continuidad del proyecto y lo más importante que ha logrado este seguimiento, es que ha permitido conocer la distribución del dinero pagado por los clientes para la ejecución del proyecto, esto con el objetivo principal de cumplir con las expectativas del cliente y dar el manejo que corresponde al dinero recibido por

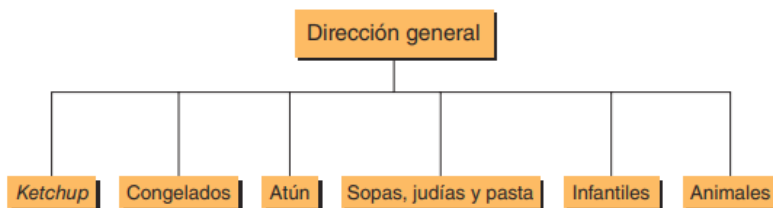
la empresa, dado que este ha sido un problema grave que ha generado una continua pérdida de reconocimiento en el mercado, no solo por las demoras, sino por el no control de procesos internos. En una publicación de MHE Education (2018) dice:

La empresa Norteamericana Heinz reorganizó su grupo empresarial en torno a las líneas de producto, en lugar de hacerlo por regiones. Sus directivos afirmaron entonces que ésa era la mayor transformación de la historia de la compañía. ¿Cómo sería la nueva estructura si se constaba de las categorías clave: Ketchup; alimentos congelados; atún en conserva; sopas; judías y pasta; alimentos infantiles y comida para animales? (p. 12)

Gráfico 13.

División de los productos en la empresa Heinz

Solución



Nota: Fuente Libro de la organización en la empresa según (mheducation, 2018).

Otra referencia importante a tener en cuenta es la forma de trabajo del señor Steve Jobs líder de Apple, según la revista dinero, estos son los criterios que tiene Steve Jobs para el éxito de una compañía según Jorge Iván Gómez MHE Education (2018) dice que:

El mecanismo habitual de trabajo de Jobs era la conversación estratégica que llevaba a cabo, cuando se trataba de temas serios, caminando o en retiros de dos días en los que invitaba a los 100 directivos más destacados para hablar sobre el futuro de la empresa y los nuevos productos. A Jobs le gustaba interpretar el papel de profesor de escuela de negocios

porque mediante un tablero y una serie de preguntas empezaba a moderar la discusión sobre los asuntos fundamentales de la empresa, lo cual generaba explosiones de creatividad, cuestionamiento de los paradigmas y, fruto de esta dinámica, surgían las nuevas ideas. (p. 1)

La empresa FRC Ingeniería sin duda ha dado un gran paso en la implementación de nuevos procesos en su interior, un cambio que le permite tener bien definidas sus actividades, con lo cual se puede llevar a cabo la toma de decisiones de manera acertada, buscando el crecimiento de la compañía, brindando mayor confianza a sus colaboradores y asignando las responsabilidades en forma individual, lo cual ha generado una mayor productividad y eficiencia en las áreas involucradas.

6 Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

Gracias a esta sistematización, se logra que la compañía cuente con procesos más definidos, una organización clara de las funciones de cada colaborador, se lleva a cabo el seguimiento de la gestión por procesos de cada función dentro del área comercial, lo cual permite medir por medio de indicadores los resultados de dichas actividades, de esta manera, se realizan comparaciones para la nueva toma de decisiones, gracias a la planeación estratégica, se evidencia una mayor claridad de los objetivos a cumplir a nivel general de la empresa, dado que todos llevan conocen a profundidad que se debe hacer y a donde se debe llegar.

Se logra la consecución de un plan de control y seguimiento de las actividades del área comercial de la empresa FRC Ingeniería, lo cual permite definir nuevas estrategias de organización interna, por medio de una planeación estratégica adecuada, en la que se da a conocer la importancia del objeto social de la compañía, sus objetivos misionales y sus metas a futuro, los cuales, la gerencia general debe compartir con sus empleados, dado que son parte de su equipo de trabajo que le ayudarán a cumplir dichas metas en el periodo de tiempo establecido, de esta manera se logra seguir un camino adecuado hacia el éxito y nuevas oportunidades de crecimiento a nivel laboral, proceso que muestra un cambio en la dinámica organizacional, por cuanto se tiene resultados en tiempo real y con estadísticas ciertas del comportamiento de toda el área comercial. En el desarrollo de este diagnóstico se encontraron algunas dificultades dado que al inicio no se consideraban importantes, para la gerencia se tomaba como temas de poca importancia que no le daban un valor agregado a la compañía y

tampoco le generaba algún reconocimiento económico, por esa razón, a pesar de llevar en el mercado 15 años cumpliendo su objeto social, nunca habían intentado tener información básica como misión y visión de la empresa, en sus planes solo estaba cumplir en ventas, fabricar equipos para la construcción y la minería y poco a poco tratar de mantenerse en el mercado, sin realizar alguna innovación en sus procesos, forma de trabajar y pensar, dado que se mantienen en la mentalidad de que lo que se hace funciona, entonces es mejor no cambiarlo, generalmente, tenían miedo al cambio.

Con este plan de mejora, se logra que el área comercial de la empresa FRC Ingeniería actualmente cuente con un organigrama general y específico para el área comercial, donde se evidencia los niveles jerárquicos de la organización, se da a conocer el proceso de responsabilidad y autoridad interna en la cual se identifica quienes son los jefes y que conducto regular se debe seguir para el seguimiento de la gestión, entrega de tareas y un cumplimiento efectivo de las funciones. Por otro lado, se diseñan manuales de funciones para sus colaboradores de las responsabilidades y actividades a desarrollar, se inicia con la identificación de las funciones y cargos de cada uno dentro del área, esto permite que cada uno conozca en realidad cuál es su participación en la empresa, cuales son las actividades que debe desarrollar para el ejercicio de su cargo, la creación de cada uno de los formatos de funciones permite que el archivo documental este ordenado y digitalizado para su consulta permanente, de otra parte, el formato para el manejo de indicadores de gestión de los funcionarios del área comercial le permite a la gerencia tener un control efectivo del rendimiento frente a las tareas a desarrollar por cada persona, todo lo anterior conduce a una toma de decisiones bajo resultados y análisis concretos, poco a poco se lleva a cabo el cumplimiento de los procesos de forma adecuada y organizada, una limitante inicial era la elaboración de formatos para la

evaluación continua de la gestión de los ejecutivos comerciales, a la fecha se encuentra un nivel creciente de aceptación por parte de los funcionarios involucrados.

Con la definición de un organigrama para el área comercial y la creación del manual de funciones, se realiza un indicador de gestión basado en metas de cumplimiento mensuales y anuales, de igual forma se realiza una agenda diaria, en la cual, gracias al conocimiento de cada ejecutivo de los clientes que maneja, los equipos que tiene a cargo y el sector al cual debe dirigirse, esto permite obtener resultados positivos a nivel interno del área comercial, las ventas han ido en crecimiento, el servicio al cliente está mejorando, aumenta el trabajo en equipo, dado que se identifica que uno de los ejecutivos comerciales no adquiría altos resultados en ventas, porque se basaba solamente en la venta de repuestos y se mantenía en su zona de confort, a pesar de no ser mucho, adquiría resultados positivos, pero esto no era suficiente, esta fue una de las limitaciones para el desarrollo del manual de funciones, porque se requería equidad para todos los ejecutivos, pero el ingeniero quería quedarse en su zona de confort, pequeñas ventas y resultados positivos, asignarle responsabilidades y que se cumplieran efectivamente, tampoco se arriesgaba a ofertar proyectos grandes, así los encontrará, dado que no los consideraba necesario, porque no identificaba la oportunidad de abarcar nuevos sectores.

La elaboración de los diagramas de flujo para las actividades de preventa, venta y postventa permiten conocer el nivel de responsabilidad de cada persona, teniendo profundo conocimiento del proceso que se debe seguir para la finalización de cada tarea, con ello se hace un mayor control de la gestión, en la elaboración y presentación de ofertas comerciales, ayuda al área comercial a ser más eficiente en la entrega y veracidad de la información, dado que ahora llevan a cabo un proceso adecuado en el cual cada colaborador debe cumplir con su actividad en tiempos asignados, teniendo claridad en la responsabilidad de cada función para

el desarrollo de sus actividades, además de ello, se dan a conocer los niveles directivos para la revisión y autorización de la información, de tal forma que esto no genere retrasos, dado que ya se conocen las funciones de cada colaborador. En el desarrollo de los diagramas de flujo se presentan algunas inconformidades en cuanto a la revisión y autorización de la información, dado que, anteriormente se trabajaba de forma autónoma sin ninguna autorización o seguimiento a las actividades, en donde los directivos y jefes del área no conocían a profundidad la gestión de cada persona, entonces el cambio de tener que presentar resultados frente a directivos y gerencia no fue de mucho agrado para todos, pero se evidencia que mejoran los tiempos de entrega de cotizaciones, atención al cliente y conocimiento por todos los involucrados del cumplimiento del proceso hasta el final.

La creación de formatos para el área comercial ayuda a llevar a cabo un control de la gestión de cada uno de los colaboradores, plantear nuevas estrategias de ventas, manejo de indicadores, toma de decisiones y una eficiente organización de las actividades, gracias a este control, en la actualidad, los ejecutivos comerciales cuentan con una agenda semanal, la cual deben cumplir estrictamente, en ella se realizan visitas y llamadas continuas a los clientes, para presentar el portafolio de productos y servicios, innovaciones de las representaciones, participación en ferias y eventos locales, nacionales e internacionales en búsqueda de nuevos clientes, por otro lado, también se tiene un control de elaboración de las cotizaciones por parte de cada ejecutivo, resultados de ventas y adquisición de nuevos clientes. Las limitaciones encontradas al momento de la sistematización de la información fue el tiempo requerido para el diligenciamiento de cada uno de los formatos, al inicio fue muy complejo, dado que para definir metas y estrategias, se requería que cada ejecutivo diligenciara en los formatos creados, toda la información necesaria del año 2017 y 2018 para la obtención de resultados, lo cual llevaría algo de tiempo, dos meses se otorgaron para el debido diligenciamiento, después de

ello se haría semanalmente y sería más sencillo dependiendo de la organización del tiempo de cada uno de ellos, por otro lado, también se encuentra que se debía capacitar el uso de Excel en algunos pasos para evitar daños de los archivos y errores en los resultados formulados.

6.2. Recomendaciones

Se recomienda al gerente general tomar cursos de liderazgo para el manejo tanto de los colaboradores, como de los procesos administrativos, elementos que son fundamentales para el logro de los objetivos organizacionales, a su vez, permitir que sus funcionarios puedan crecer a nivel profesional y laboral gracias a su conocimiento y experiencia.

Se recomienda el diseño de un manual de procesos y un organigrama específico por áreas para toda la empresa, los cuales van a permitir identificar cada uno de los procesos a nivel interno, las funciones y responsabilidades de cada cargo en cada área, con lo cual se va a tener un seguimiento adecuado al cumplimiento de las tareas en todos los niveles de la organización. Se sabe que, en la elaboración de un proceso, las personas participantes conocerán su punto de inicio y fin y su grado de responsabilidad, de esta forma será más sencillo tener un control y seguimiento de las actividades individuales y por áreas.

Se recomienda entregar todas las funciones financieras y contables al área respectiva, para garantizar el flujo correcto y adecuado de los dineros recibidos y pagados, que permitan el normal funcionamiento de la organización.

La empresa debe hacer énfasis en la ventaja competitiva que se obtiene por la implementación de sistemas de gestión, para que cada área tenga conocimiento de su nivel de responsabilidad dentro del desarrollo de tareas conjuntas, esto ayudara a la empresa al cumplimiento de normas, control de procesos por medio de diagramas de flujo y conocer si es efectivo el proceso que se lleva a cabo o requiere modificaciones para la optimización de tiempos.

Se recomienda hacer un diagnóstico de las áreas de la empresa, donde se lleve a cabo el diseño de procesos por departamentos, con lo cual se orienta la compañía hacia el cumplimiento de su objeto social.

Bibliografía

Castro, J. (11 de Agosto de 2016). *Importancia de la tecnología en las empresas en crecimiento.*

Obtenido de <https://blog.corponet.com.mx/importancia-de-la-tecnologia-en-las-empresas-en-crecimiento>

Comercio, E. (17 de Marzo de 2017). *Las 5 marcas con la mejor reputacion a nivel mundial.*

Obtenido de <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/actualidad/5-marcas-mejor-reputacion-nivel-mundial-noticia-1978196>

Cordoba Segovia, C., & Moreno Moncayo, D. (27 de Marzo de 2017). *La importancia de una buena estrategia de fijacion de precios como herramienta de penetracion de mercados.*

Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v18n2/v18n2a04.pdf>

Corporativos SA, E. (30 de 09 de 2013). *iProfesional.* Obtenido de Las diez formas como un

gerente puede hacer a sus empleados "menos productivos".:

<https://www.iprofesional.com/management/170993-empleados-gerentes-empresa-Las-diez-formas-en-que-un-gerente-puede-hacer-a-sus-empleados-menos-productivos#compartir>

CRM, C. (4 de Marzo de 2016). *Fuerza de ventas automatizada integrada con CRM.* Obtenido de

<https://culturacrm.com/marketing/fuerza-de-ventas-automatizada-crm>

De la Roche García, L. (24 de Febrero de 2018). *Informe de sostenibilidad 2016.* Obtenido de

[https://www.servientrega.com/wps/wcm/connect/2f05413f-3327-4bb7-b5ec-](https://www.servientrega.com/wps/wcm/connect/2f05413f-3327-4bb7-b5ec-dc917f258038/SERVIENTREGA_InformedeSostenibilidad2016_ExtensoInterativo_2018)

[dc917f258038/SERVIENTREGA_InformedeSostenibilidad2016_ExtensoInterativo_2018](https://www.servientrega.com/wps/wcm/connect/2f05413f-3327-4bb7-b5ec-dc917f258038/SERVIENTREGA_InformedeSostenibilidad2016_ExtensoInterativo_2018)

0224-ilovepdf-

compressed+%281%29.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mbzH4lh&CVID=mbzH4lh

Dinero. (19 de Enero de 2014). *El impacto del CRM en Colombia*. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/crm-como-estrategia-para-ganar-clientes/190729>

Dinero. (6 de Junio de 2015). *La exitosa transformación de Alpina*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/alpina-como-ejemplo-transformacion-rentabilizacion-negocio/209858>

Education, M. (2019). *Mheducation*. Obtenido de La organizacion de la empresa: <http://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf>

Efecty. (2018). *Nosotros*. Obtenido de <https://www.efecty.com.co/nosotros>

Garrido Moreno, A., & Padilla Meléndez, A. (17 de Septiembre de 2010). *El CRM como estrategia de negocio desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3661907.pdf>

Gaytan Hernández, S. A., & Aceves López, J. N. (Julio - septiembre de 2017). *La importancia de mision y vision para una microempresa a traves del servicio de consultoria*. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no99/Pacioli-99-eBook.pdf>

Gomez, J. I. (26 de Noviembre de 2015). *Dinero*. Obtenido de Steve Jobs, lider de Apple como organización: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/opinion-sobre-steve-jobs-lider-apple-como-organizacion/216625>

Gómez, J. I. (07 de Septiembre de 2017). *Revista Dinero*. Obtenido de ¿Como dirigir su empresa mediante indicadores?: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/como-dirigir-su-empresa-mediante-indicadores-jorge-ivan-gomez/249599>

Gonzalez Sanchez, G. (2012). *Manual de funciones*. Obtenido de <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion-del-manual-funciones.pdf>

Iberian Partners, C.-C. (Mayo de 2015). *Caso de éxito SAP CRM Interaction Center*. Obtenido de https://www.ice-consultants.com/wp-content/uploads/casos/caso-exito_CRM-Coca-Cola_ES.pdf

Iberplast, S. (2015). *Nuestra empresa*. Obtenido de Iberplast SAS: <http://www.iberplast.com.co/>

Ingenieria, F. (2016). *Acerca de FRC*. Obtenido de <http://frcingenieria.com/>

Kotler, P. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Education.

Lissa. (26 de Enero de 2015). *Kikes Sena*. Obtenido de Preventa, venta y postventa: <http://manualservicioalclientesena.blogspot.com/2014/03/pre-venta-venta-post-venta.html>

Lourdes Much, T. (2006). *ORGANIZACIÓN Diseño de organizaciones de alto rendimiento*. Obtenido de <http://www.hacienda.gov.py/normativa/Organizaci%C3%B3n%20-%20Lourdes%20Much%20-%20Trillas%202006%20-%20Libro%20completo.pdf>

Lourdes, M. (31 de Diciembre de 2006). *La organización*. Obtenido de <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1231/docs/unidad4.pdf>

Málaga, J., Vera, G., & Oliveros Ramos, R. (2008). *Tipos, Metodos y estrategias de investigación científica*. Obtenido de

http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/articulos/imarpe/oceanografia/adj_modela_pa-5-145-tam-2008-investig.pdf

Maps. (2018). *FRC Ingeniería*. Obtenido de <https://www.google.com.co/maps/place/FRC+Ingenier%C3%ADa/@4.6112394,-74.1860811,18z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0xac3836cf849d00f!8m2!3d4.611218!4d-74.1860489>

mheducation. (2018). *La organizacion en la empresa*. Obtenido de <http://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf>

Najul Godoy, J. (Julio - Diciembre de 2011). *Observatorio laboral revista Venezolana*. Obtenido de El capital humano en la atencion al cliente y la calidad de servicio: <http://www.redalyc.org/pdf/2190/219022148002.pdf>

Novoa Tamayo, A. (2009). *Estrategias de Marketing Mix*. Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1154/5/T-ESPE-021513-5.pdf>

Nutresa. (2018). *Noticias y actualidad*. Obtenido de Por quinto año consecutivo reconocida como una de las empresas mas sostenibles del mundo: <https://www.gruponutresa.com/noticias/grupo-nutresa-por-quinto-ano-consecutivo-reconocida-como-una-de-las-empresas-mas-sostenibles-del-mundo/>

Perez Ibarra, A. d. (28 de 06 de 2016). *Revista de la universidad de la Salle*. Obtenido de La administración del tiempo: una prioridad en la vida: <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/view/3923>

Peréz Peña, R. (17 de Marzo de 2014). *Indicadores de productividad y desarrollo para la ciudad-región de Girardot*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2248-60462014000100009

Quecedo, R., & Castaño, C. (2003). *Revista de psicodidactica*. Obtenido de Introducción a la metodología de investigación cualitativa: <http://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>

Ramírez González, D. A., Salazar Loaiza, V., & Soler Gaona, V. E. (22 de Febrero de 2014). *Características de gestión organizacional*. Obtenido de http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1248/Caracter%C3%A9sticas_Gesti%C3%B3n_Organizacional.pdf;sequence=1

Republica, L. (11 de Mayo de 2018). *Grupo éxito sigue liderando el ranking de las 100 empresas que mas facturan*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/las-empresas-mas-grandes-de-2017/el-grupo-exito-sigue-liderando-el-ranking-de-las-100-empresas-que-mas-facturan-2725361>

Ruiz Fuentes, D., Almaguer Torres, R. M., Torres Torres, I. C., & Hernandez Peña, A. M. (Enero - Marzo de 2013). *Ciencias Holguín*. Obtenido de La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos: <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529929002.pdf>

Solórzano Barrera, G., & Aceves López, J. N. (30 de Septiembre de 2013). *Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas*. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>

Universia. (26 de Septiembre de 2018). *Educación*. Obtenido de 9 consejos para una buena presentación en Power Point: <https://noticias.universia.net.co/en-portada/noticia/2015/03/13/1121434/9-consejos-buena-presentacion-power-point.html>

Uruguay, U. d. (Abril de 2013). *Marketing Mix*. Obtenido de http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/marketing_mix_producto.pdf

Zelada, L. D. (1 de Agosto de 2015). *Fundamentos de la gestión organizacional*. Obtenido de <https://labcalidad.files.wordpress.com/2015/08/1-2015-terminos-y-definiciones2.pdf>

Anexos

Anexo A.


Manual de funciones Director Comercial

	MANUAL DE FUNCIONES				Código	
					Revisión No.	
					Fecha Aprobación	
					Página 1 de 1	
DESCRIPCION DEL CARGO						
NOMBRE DEL CARGO:				DIRECTOR COMERCIAL		
JEFE DIRECTO:				GERENTE GENERAL		
PERSONAL A CARGO:				Asistente Comercial		
UBICACION:				Ejecutivos Comerciales Administrativa		
FUNCIONES:						
Controlar la gestión de cada uno de los ejecutivos.						
Asignar y controlar la asignación de tareas de la asistente comercial.						
Elaborar cotizaciones comerciales a clientes nuevos y actuales.						
Hacer seguimiento a las cotizaciones.						
Mantener un continuo contacto con sus clientes.						
Diligenciar los formatos del área comercial, solicitud de oferta, formato control de ventas y seguimiento cotizaciones para el control de						
Elaborar informes gerenciales.						
RESPONSABILIDADES:						
Obedecer las normas y políticas organizacionales de la compañía.						
Tener un excelente dominio del liderazgo frente a su equipo de trabajo que permita el crecimiento profesional y personal de cada uno.						
Cumplir estrictamente el horario laboral asignado para el cumplimiento efectivo de cada una de las funciones.						
Garantizar la adquisición y fidelización de clientes.						
Cumplir metas de ventas asignadas por la gerencia general para el cumplimiento de objetivos.						
Hacer seguimiento continuo al cumplimiento de ventas asignado por las representaciones de cada ejecutivo.						
Revisar la información entregada en los formatos internos de cada ejecutivo para la generación adecuada de indicadores.						
Realizar reuniones semanales y mensuales para el control adecuado de la gestión del área comercial.						
AUTORIDADES:						
Autorización de permisos del equipo comercial.						
Envío de cotizaciones a clientes con un tope de ventas de \$20.000.000.						
Revisión y aprobación de cotizaciones de los ejecutivos comerciales que manejan las representaciones de ALLU y DAEMO.						
INFORMES:						
INFORME	DIRIGIDO A:	SEMANTAL	MENSUAL	OCASIONAL	ANUAL	
Informe gerencial	Gerencia general		x			
Ventas Representaciones	Representaciones y gerencia		x			
EDUCACIÓN:						
Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería o carreras a fines, deseable con especialización en mercadeo, dirección comercial,						
EXPERIENCIA:						
Mínimo 4 años de experiencia específicamente en la apertura de mercado, estudios de mercado, seguimiento de cumplimiento de metas, manejo de personal, liderazgo y entrenamiento de equipos comerciales.						
FORMACIÓN						
Conocimiento en estrategias de marketing y publicidad						
Manejo del paquete ofimático						
Buen líder						
Manejo de personal						
Manejo de indicadores						
Conocimiento en merchandising						
HABILIDADES						
Liderazgo						
Excelente trabajo en equipo						
Creatividad						
Capacidad de analizar la información						
Fidelización y captación de nuevos clientes						

Nota: Fuente propia (2019). Manual de funciones del Director Comercial.

Anexo B.


Manual de funciones Asistente Comercial

	MANUAL DE FUNCIONES		Código				
			Revisión No.				
			Fecha Aprobación				
			Página 1 de 1				
DESCRIPCION DEL CARGO							
NOMBRE DEL CARGO:			ASISTENTE COMERCIAL				
JEFE DIRECTO:			DIRECTOR COMERCIAL				
PERSONAL A CARGO:			Ninguno				
			Administrativa				
FUNCIONES:							
Elaborar indicadores mensuales.							
Elaborar presentaciones de los productos, de gestión comercial, para conferencias y visitas a clientes.							
Apoyo a la gerencia general en la elaboración de nuevos formatos, área comercial ante cualquier solicitud y recepción.							
Apoyo en la elaboración de cotizaciones y presupuestos.							
Actualizar redes sociales e información básica de la compañía continuamente en todos los medios digitales.							
Elaborar actas de las reuniones comerciales semanales y mensuales.							
RESPONSABILIDADES:							
Obedecer las normas y políticas organizacionales de la compañía.							
Asistir a las reuniones programadas por la Dirección Comercial para la elaboración de las actas correspondientes.							
Cumplir estrictamente el horario laboral asignado para el cumplimiento efectivo de cada una de las funciones.							
Hacer seguimiento al diligenciamiento de cada uno de los formatos para la generación de indicadores.							
AUTORIDADES:							
Ninguna							
INFORMES:							
INFORME	DIRIGIDO A:	SEMANAL	MENSUAL	OCASIONAL	ANUAL		
Indicadores de gestión	Dirección comercial		x				
Presentaciones	Dirección comercial		x				
Actas comerciales	Dirección comercial	x	x				
EDUCACIÓN:							
Tecnólogo o estudiantes de últimos semestres en administración de empresas, negociación internacional, mercadeo o carreras fines, Ingles B1.							
EXPERIENCIA:							
Experiencia de 1 año en la elaboración de indicadores, asistencia comercial y gerencial, marketing internacional, ingles 70% escrito y hablado.							
FORMACIÓN							
Conocimiento en mercadeo y publicidad							
Manejo del paquete ofimático							
Elaboración de indicadores							
Manejo del ingles en un 70% (Nivel B1)							
Servicio y atención al cliente							
HABILIDADES							
Buenas relaciones internacionales.							
Excelente trabajo en equipo							
Creatividad							
Iniciativa							
Buena presentación personal							
Proactivo							

Nota: Fuente propia (2019). Manual de funciones del Asistente Comercial.

Anexo C.


Manual de funciones Ejecutivo Comercial

	MANUAL DE FUNCIONES		Código		
			Revisión No.		
			Fecha Aprobación		
			Página 1 de 1		
DESCRIPCION DEL CARGO					
NOMBRE DEL CARGO:			EJECUTIVO COMERCIAL		
JEFE DIRECTO:			DIRECTOR COMERCIAL		
PERSONAL A CARGO:			Ninguno		
UBICACIÓN:			Administrativa		
FUNCIONES:					
Diligenciar los formatos del área comercial, solicitud de oferta, formato control de ventas y seguimiento cotizaciones para el control de					
Realizar visitas continuamente a clientes actuales y nuevos					
Elaborar cotizaciones comerciales a clientes nuevos y actuales					
Hacer seguimiento a las cotizaciones.					
Mantener un continuo contacto con sus clientes.					
Mantener un continuo contacto con sus clientes					
RESPONSABILIDADES:					
Obedecer las normas y políticas organizacionales de la compañía.					
Asistir a las reuniones programadas por la Dirección Comercial para el seguimiento de la gestión semanal y mensualmente.					
Cumplir estrictamente el horario laboral asignado para el cumplimiento efectivo de cada una de las funciones.					
Garantizar la adquisición y fidelización de clientes.					
Cumplir metas de ventas asignadas por la gerencia general para el cumplimiento de objetivos.					
AUTORIDADES:					
Envío de cotizaciones a clientes con un tope de ventas de \$20.000.000.					
INFORMES:					
INFORME	DIRIGIDO A:	SEMANAL	MENSUAL	OCASIONAL	ANUAL
Ventas Representaciones	Representaciones y gerencia		x		
EDUCACIÓN:					
Tecnólogo o profesional en ventas o carreras a fines.					
EXPERIENCIA:					
Experiencia de 1 o 2 años específicamente en ventas de maquinaria.					
FORMACIÓN					
Conocimiento en ventas					
Manejo del paquete ofimático					
Atención al cliente					
Manejo de indicadores					
Comercialización de productos					
HABILIDADES					
Liderazgo					
Excelente trabajo en equipo					
Creatividad					
Iniciativa					
Emprendedor					
Proactivo					

Nota: Fuente propia (2019). Manual de funciones de Ejecutivo Comercial.

Anexo D.

Manual de funciones Jefe de presupuestos

	MANUAL DE FUNCIONES		Código			
			Revisión No.			
			Fecha Aprobación			
			Página 1 de 1			
DESCRIPCION DEL CARGO						
NOMBRE DEL CARGO:			JEFE DE PRESUPUESTOS			
JEFE DIRECTO:			DIRECTOR COMERCIAL			
PERSONAL A CARGO:			Asistente de presupuestos			
UBICACION:			Administrativa			
FUNCIONES:						
Cotizar lista de precios de los repuestos de cada uno de los equipos por ciertos periodos de tiempo.						
Definir la lista de precios de los equipos y los proyectos.						
Llevar a cabo la división de trabajo de la elaboración de licitaciones comerciales.						
Apoyo en la atención de clientes en temas de precios e inventarios.						
Elaboración de las cotizaciones comerciales de grandes proyectos.						
Hacer seguimiento al envío de cotizaciones comerciales a tiempo.						
Búsqueda de nuevos proveedores de repuestos para competir con precios en el mercado.						
RESPONSABILIDADES:						
Obedecer las normas y políticas organizacionales de la compañía.						
Asistir a las reuniones programadas por la Dirección Comercial y la Gerencia General para la definición de precios.						
Cumplir estrictamente el horario laboral asignado para el cumplimiento efectivo de cada una de las funciones.						
Hacer seguimiento al diligenciamiento de cada uno de los formatos para la generación de indicadores.						
AUTORIDADES:						
Ninguna						
INFORMES:						
INFORME	DIRIGIDO A:	SEMANAL	MENSUAL	OCASIONAL	ANUAL	
Indicadores de gestión	Comercial / Gerencia	x	x			
Actas comerciales	Dirección comercial	x	x			
EDUCACIÓN:						
Profesional en ingeniería Mecánica, diseño gráfico, ingeniería Industrial o carreras fines.						
EXPERIENCIA:						
Experiencia de 1 año en la elaboración de presupuestos comerciales, licitaciones, manejo de AutoCAD y programas de diseño necesarios para el cumplimiento de las funciones.						
FORMACIÓN						
Manejo de AutoCAD y programas de diseño.						
Manejo del paquete ofimático.						
Elaboración de indicadores.						
Servicio y atención al cliente.						
Elaboración de presupuestos.						
Habilidades sobre el manejo de personal y técnicas gerenciales.						
Conocimiento de la normatividad correspondiente para el área de la construcción y la minería.						
HABILIDADES						
Buenas relaciones interpersonales.						
Capacidad de planificación y organización.						
Creatividad.						
Facilidad de expresión verbal y escrita.						
Buena presentación personal.						
Proactivo.						
Espíritu de servicio.						

Nota: Fuente propia (2019). Manual de funciones de Jefe de Presupuestos.

Anexo E.

Manual de funciones Asistente de Presupuestos

	MANUAL DE FUNCIONES		Código		
			Revisión No.		
			Fecha Aprobación		
			Página 1 de 1		
DESCRIPCION DEL CARGO					
NOMBRE DEL CARGO:		ASISTENTE DE PRESUPUESTOS			
JEFE DIRECTO:		JEFE DE PRESUPUESTOS			
PERSONAL A CARGO:		Ninguno			
UBICACIÓN:		Administrativa			
FUNCIONES:					
Realizar cálculos del anteproyecto de presupuestos.					
Elabora el análisis de los precios actuales del mercado con la respectiva comparación.					
Organizar y entregar toda la información correspondiente para cada licitación.					
Presentación de informes de análisis de presupuestos según cada empresa contratista.					
Actualizar las listas de precios de acuerdo a reuniones con el jefe inmediato y gerencia general.					
Apoyo en la elaboración de cotizaciones al área de presupuestos y comercial (área de Repuestos)					
RESPONSABILIDADES:					
Obedecer las normas y políticas organizacionales de la compañía.					
Asistir a las reuniones programadas por la jefatura de presupuestos y la Gerencia General.					
Cumplir estrictamente el horario laboral asignado para el cumplimiento efectivo de cada una de las funciones.					
Hacer seguimiento al diligenciamiento de cada uno de los formatos para la generación de indicadores.					
AUTORIDADES:					
Ninguna					
INFORMES:					
INFORME	DIRIGIDO A:	SEMANAL	MENSUAL	OCASIONAL	ANUAL
Análisis empresas contratistas	Presupuestos			x	
EDUCACIÓN:					
Técnico en ingeniería mecánica, construcción civil, con énfasis en la elaboración de presupuestos y conocimientos del manejo de sistema Office.					
EXPERIENCIA:					
Experiencia de 1 año en el área de presupuestos, con conocimientos en la asignación de precios y análisis de datos estadísticos e históricos.					
FORMACIÓN					
Manejo y conocimiento para la asignación de precios.					
Investigación de mercados en temas de precios competitivos de la construcción y la minería.					
Elaboración de indicadores.					
Servicio y atención al cliente.					
Manejo del sistema Office.					
Conocimiento de la normatividad correspondiente para el área de la construcción y la minería.					
HABILIDADES					
Buenas relaciones interpersonales.					
Análisis de datos al detalle.					
Redacción de informes.					
Facilidad de expresión verbal y escrita.					
Buena presentación personal.					
Ágil.					
Espíritu de servicio.					

Nota: Fuente propia (2019). Manual de funciones del Asistente de presupuestos.

Anexo F.

Ficha técnica Molino de Impacto.



MOLINOS DE IMPACTO

FRC Ingeniería fabrica trituradoras de impacto bajo las siguientes especificaciones:

- ✓ Bastidor construido en lámina en acero al carbono soldado.
- ✓ Revestimientos laterales en lámina antidesgaste.
- ✓ Corazas de impacto y martillos en acero al manganeso.
- ✓ Chumaceras en acero al carbono con rodamientos de rodillos a rótula sobre dimensionados, con sistema de triple laberinto para impedir entrada de polvos.
- ✓ Martillos con diseño que garantiza el máximo aprovechamiento de la fundición.
- ✓ Doble cámara de trituración de gran relación de reducción que permite mediante graduación de las distancias respecto al rotor, regular la granulometría producida y compensar el desgaste del martillo.
- ✓ Protección contra la entrada de no triturables en la cámara primaria y secundaria mediante la acción de resortes helicoidales.
- ✓ Transmisión entre el motor y el volante de inercia por medio de correas trapezoidales.
- ✓ Ventanas laterales de inspección de apertura rápida para visualización del desgaste de los martillos.
- ✓ Sistema hidráulico de apertura, accionado mediante motor eléctrico.

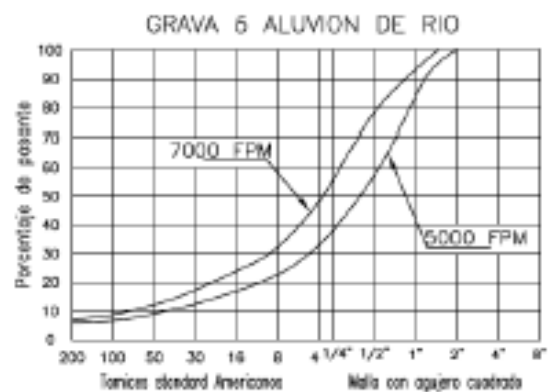
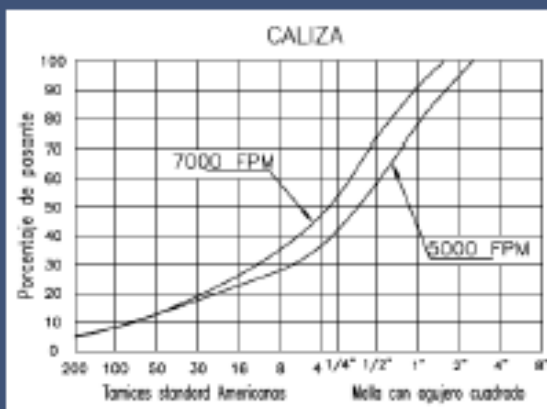


Nota: Fuente propia (2019). Ficha técnica Molino de Impacto.



CURVAS GRANULOMETRICAS

Especificaciones de diseño sujetas a cambios sin previo aviso, la información técnica es aproximada y debe ser usada como guía únicamente, las capacidades y requerimientos de potencia dependen del tipo y características del material alimentado y tamaño del material a producir.



Modelo	Rotor Diámetro x Ancho (mm)	Abertura de alimentación (mm)	Potencia requerida (HP)	Peso aprox. (Kg)	Capacidad a circuito abierto (TPH)*	Tamaño máximo de alimentación (Pulg)
IC - 01	620 X 450	380 X 470	20 - 25	1900	18 - 22	5
IC - 02	750 X 550	620 X 460	30 - 40	2800	25 - 35	5
IC - 03	800 x 650	720 x 495	40 - 60	3700	50 - 70	6
IC - 04	1000 x 650	750 x 610	75 - 100	5500	60 - 100	7
IC - 05	1000 x 750	870 x 610	125 - 150	6500	80 - 120	8
IC - 10	1120 x 1050	1170 x 700	150 - 200	11500	135 - 170	10
IC - 15	1200 x 1170	1280 x 750	200 - 250	13900	150 - 230	10

Nota: Las capacidades han sido calculadas para piedra caliza a partir de una densidad aprox. de 1.6 T/m³

Nota: Fuente propia (2019). Ficha técnica Molino de Impacto.

Anexo G.

Control de ventas y seguimiento cotizaciones - Información básica

 CONTROL DE VENTAS Y SEGUIMIENTO COTIZACIONES																						
Item	Fecha de envío de la oferta	No. Oferta	Marcas ofertadas	Nombre de la empresa	Persona que elaboró oferta	Ejecutivo Comercial	País	Ciudad	Descripción	Valor Total pesos	Valor Total Dolares			Valor Total Euros			Valor Total liquidado en Pesos	Estado	Fecha de aprobación de la oferta	No Factura		
											TRM	VALOR	Pesos	TRM	VALOR	Pesos						
2																						
3																						
4																						
5																						
6																						
7																						
8																						
9																						
10																						
11																						
12																						
13																						
14																						
15																						
16																						
17																						
18																						
19																						
20																						
21																						
22																						
23																						
24																						
25																						
26																						
27																						
28																						
29																						
30																						
31																						
32																						
33																						
34																						
35																						
36																						
37																						
38																						
39																						
40																						
41																						
42																						
43																						

Nota: Fuente propia (2019). Formato control de ventas y seguimiento cotizaciones.

Anexo I.


Control de ventas y seguimiento cotizaciones - Comisiones

CONTROL DE VENTAS Y SEGUIMIENTO COTIZACIONES																Revisó (Elsa)	Aprobó (Fernando Bautista)
COMISIONES														Pendiente por FRC			
Lider de linea				Vendedor				Totales									
ANTICIPOS PAGADOS POR FRC	%	Valor	Nombre	Pagado por FRC	%	Valor	Nombre	Pagado por FRC	% Ganancia	Valor	PAGADO POR FRC LIDER	PAGADO POR FRC VENDEDOR	Pendiente por FRC				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
	0.30%	\$ 0		\$ 0	0.70%	\$ 0		\$ 0	1.00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				

Nota: Fuente propia (2019). Formato control de ventas y seguimiento cotizaciones.

Anexo J.

Solicitud de oferta

	SOLICITUD DE OFERTA		Código	F-GE-008
			Revisión No.	0
			Fecha Aprobación	28/08/2018
			Página 1 de 1	

Quien solicita:	<input type="text"/>	Consecutivo:	<input type="text"/>
-----------------	----------------------	--------------	----------------------

Fecha de solicitud:	<input type="text" value="28/08/2018"/>	Fecha de entrega de oferta al cliente:	<input type="text" value="30/08/2018"/>
---------------------	---	--	---

Requiere apoyo de presupuestos:	<input type="checkbox"/>
---------------------------------	--------------------------

1. DATOS DEL CLIENTE	
Empresa:	<input type="text"/>
Contacto:	<input type="text"/>
Ciudad:	<input type="text"/>
Pais:	<input type="text"/>
Tel.:	<input type="text"/>
Cel:	<input type="text"/>
Email:	<input type="text"/>
Dirección:	<input type="text"/>

2. INFORMACION DEL PROYECTO, PRODUCTO O SERVICIO	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	

3. ALCANCE DEL PROYECTO PRODUCTO O SERVICIO			
Suministro:	<input type="checkbox"/>	Puesta en marcha:	<input type="checkbox"/>
Montaje:	<input type="checkbox"/>	Comisionamiento:	<input type="checkbox"/>
Electrica:	<input type="checkbox"/>	Acompañamiento:	<input type="checkbox"/>
Civil:	<input type="checkbox"/>	Otros:	<input type="checkbox"/> <input type="text"/>

4. CONDICIONES DE PRECIO Y ENTREGA	
Precio EXW: <input type="checkbox"/> FOB: <input type="checkbox"/> CIF: <input type="checkbox"/> DDP: <input type="checkbox"/>	Entrega Tiempo entrega oferta: <input type="text"/> Tiempo entrega y ejecución del proyecto: <input type="text"/> Puerto: <input type="text"/> Lugar de instalación: <input type="text"/>


5. DETALLES DEL LUGAR DEL TRABAJO			
Altitud:	<input type="text"/> m	Horas de operación por día:	<input type="text"/>
Temperatura ambiente:	<input type="text"/> °C	Días de operación por mes:	<input type="text"/>
Humedad del aire:	<input type="text"/> %		
Alimentación eléctrica:	<input type="text"/> V/Hz		
Esquema Pintura:	<input type="checkbox"/>	Detalle:	<input type="text"/>

6. DOCUMENTOS ADJUNTOS	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	

Nota: Fuente propia (2019). Formato solicitud de oferta.

Anexo K.



Control de elaboración de ofertas

 CONTROL DE ELABORACIÓN DE OFERTAS															
Item	Fecha Solicitud Oferta	Cliente	Vendedor	Descripción	Responsable de elaboración de oferta	Prioridad	Fecha acordada de entrega con cliente	Fecha reprogramada	Fecha de elaboración	Fecha de aprobación	Observaciones	Control de Cumplimiento			
												Entregado	Fecha de entrega ejecutivo	Días de atraso gn	Días de atraso elaboraci
1						●							0	0	0
2						●							0	0	0
3						●							0	0	0
4						●							0	0	0
5						●							0	0	0
6						●							0	0	0
7						●							0	0	0
8						●							0	0	0
9						●							0	0	0
10						●							0	0	0
11						●							0	0	0
12						●							0	0	0
13						●							0	0	0
14						●							0	0	0
15						●							0	0	0
16						●							0	0	0
17						●							0	0	0
18						●							0	0	0
19						●							0	0	0
20						●							0	0	0
21						●							0	0	0
22						●							0	0	0
23						●							0	0	0
24						●							0	0	0
25						●							0	0	0
26						●							0	0	0
27						●							0	0	0
28						●							0	0	0
29						●							0	0	0
30						●							0	0	0
31						●							0	0	0
32						●							0	0	0
33						●							0	0	0
34						●							0	0	0
35						●							0	0	0
36						●							0	0	0
37						●							0	0	0
38						●							0	0	0
39						●							0	0	0
40						●							0	0	0
41						●							0	0	0
42						●							0	0	0
43						●							0	0	0
44						●							0	0	0
45						●							0	0	0
46						●							0	0	0

Nota: Fuente propia (2019). Formato control elaboración de ofertas.

Anexo L.

Hojas de datos

		HOJA DE DATOS PARA OFERTAR SEPARADORES MAGNETICOS			
1. CLIENTE:					
Empresa:	<input type="text"/>	Telefono:	<input type="text"/>		
Ciudad:	<input type="text"/>	Website:	<input type="text"/>		
País:	<input type="text"/>				
Persona de Contacto					
Nombre:	<input type="text"/>	Cel:	<input type="text"/>		
Cargo:	<input type="text"/>	Mail:	<input type="text"/>		
Telefono Fijo:	<input type="text"/>				
2. DATOS DEL PRODUCTO					
2.1 Clase de producto:	<input type="text"/>	2.6 Temperatura:	<input type="text"/>	°C	
2.2 Capacidad de entrada:	<input type="text"/>	t/h	2.7 Dureza:	<input type="text"/>	Mohs
2.3 Densidad aparente:	<input type="text"/>	kg/dm ³	2.8 Contenido de SiO ₂ :	<input type="text"/>	%
2.4 Maximo tamaño transportado:	<input type="text"/>	mm	1.9 Formula quimica:	<input type="text"/>	
2.5 Humedad:	<input type="text"/>	%H ₂ O	1.10 Granulometria del material: (favor adjuntar)		
3. DATOS DEL TRANSPORTADOR DE BANDA					
3.1 Material transportado:	<input type="text"/>	3.7 Dispone la cinta de anti-retorno (si o no):	<input type="checkbox"/>		
3.2 Ancho de la banda:	<input type="text"/>	3.8 Tipo de chasis de la cinta:	<input type="text"/>		
3.3 Velocidad de la banda en m/seg:	<input type="text"/>	3.9 Dispone de guias laterales (si o no):	<input type="checkbox"/>		
3.4 Altura maxima de capa de material en mm:	<input type="text"/>	3.10 Si dispone distancia y altura de las guias (en mm). Dispone de 3 pares de rodillos de guia fijos a tope con la banda (un par en el lado de carga adyacente al tambor motriz y 2 pares en el retorno uno de ellos en el medio del transportador y el otro adyacente al tambor de cola.			
3.5 Caudal habitual en Tn/h	<input type="text"/>	Tn/h			
3.6 Angulo de los rodillos:	<input type="text"/>				
4. SOBRE EL SEPARADOR MAGNETICO					
4.1 Tamaño máximo de los hierros a captar:	Ancho: <input type="text"/>	mm	4.3 Peso máximo de los hierros a captar:	<input type="text"/>	
	Largo: <input type="text"/>	mm	4.4 Tipo de metal:	<input type="text"/>	
	Alto: <input type="text"/>	mm			
4.2 Tipo de separador (limpieza manual o automatica, overband.	<input type="text"/>				
5. ALCANCE DEL SUMINISTRO					
Equipo			Servicios		
Almacenaje de material de entrada	<input type="checkbox"/>		Embalaje	<input type="checkbox"/>	
Sistema de alimentación / dosificado	<input type="checkbox"/>		Transporte	<input type="checkbox"/>	
Molino	<input type="checkbox"/>		Instalación	<input type="checkbox"/>	
Filtro colector de polvo	<input type="checkbox"/>		Puesta en marcha	<input type="checkbox"/>	
Ventilador	<input type="checkbox"/>		Entrenamiento	<input type="checkbox"/>	
Ductos interconexión	<input type="checkbox"/>				
Panel de control	<input type="checkbox"/>				
Equipo de medición	<input type="checkbox"/>				
Almacenaje del material de salida	<input type="checkbox"/>				
6. CONDICIONES DE PRECIO Y ENTREGA					
Precio			Entrega		
EXW	<input type="checkbox"/>		Tiempo:	<input type="text"/>	
FOB	<input type="checkbox"/>		Puerto:	<input type="text"/>	
CIF	<input type="checkbox"/>		Lugar de instalación:	<input type="text"/>	
	<input type="checkbox"/>				

Nota: Fuente propia (2019). Formato hoja de datos para ofertas separadores magnéticos.

Anexo O.

Control integral - Gestión de operaciones

Responsable del proyecto	GESTION DE OPERACIONES																												
	INGENIERIA					FABRICACION					DESPACHO			MONTAIE					PRESTACION DEL SERVICIO										
	Fecha compromiso de entrega	Fecha de liberación	Estado		Prioridad	Días de atraso	Fecha compromiso de entrega	Fecha de liberación	Estado		Prioridad	Días de atraso	Estado	No Remisión	Fecha de despacho	Fecha compromiso de entrega	Fecha de liberación	Estado		Prioridad	Días de atraso	Fecha compromiso de entrega	Fecha de liberación	Estado		Prioridad	Días de atraso		
			Inicio	Fin					Inicio	Fin								Inicio	Fin					Inicio	Fin			Inicio	Fin
					●	0					●	0								●	0							●	0
					●	0					●	0								●	0						●	0	
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0
					●	0					●	0									●	0						●	0

Nota: Fuente propia (2019). Formato control integral.

Anexo P.

Control integral - Gestión financiera

GESTION FINANCIERA																			
ANTICIPOS											FACTURACION			GESTION DE COBRO FINAL					
1			2				3				Valor FV,		No Factura	valor Neto		Fecha de	Pagado	Días de	
Fecha de pago	Valor	Estado	Fecha programada	Fecha de pago	Valor	Estado	Fecha programada	Fecha de pago	Valor	Estado	Fecha	Estado	Neto, mas IVA menos retenciones		para cobro	para cobro	de pago		atraso
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0
													\$0			\$0			0

Nota: Fuente propia (2019). Formato control integral.

TITULO DEL PROYECTO: PLAN DE MEJORAS EN LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA
FRC INGENIERIA

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: Jhulieth Contreras Gil FIRMA: _____

NOMBRE DEL ASESOR: Edilfonso Bautista _____ FIRMA: _____

FECHA ENTREGA: 24 de mayo de 2019

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: Niels Sebastián Bautista Herrera

CORREO: niels.bautista@frcingenieria.com

TELÉFONO: 317 517 01 98

FIRMA DE JEFE INMEDIATO: _____

RECHAZADO _____ ACEPTADO: X

ACEPTADO CON MODIFICACIONES _____

FECHA ENTREGA: 30 de noviembre de 2018