

**Plan de mejora para el fortalecimiento del proceso de área comercial en la empresa
Entersoft S.A.S ubicada en la ciudad de Bogotá en la localidad de Teusaquillo**

Lina Marcela Tafur Guzmán

Nohora Guzmán Ramírez

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Gerencia de Empresas
Bogotá D.C.
2019

**Plan de mejora para el fortalecimiento del proceso de área comercial en la empresa
Entersoft S.A.S ubicada en la ciudad de Bogotá en la localidad de Teusaquillo**

Nohora Guzmán Ramírez

Lina Marcela Tafur Guzman

Docente

Liliana Peña Sanchez

Trabajo de grado para obtener título de Especialista en Gerencia de Empresas

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Gerencia de Empresas
Bogotá D.C.

2019

Dedicatoria

Dedicado a todos aquellos que, sin importar su edad, condiciones sociales o económicas persiguen sus sueños, a aquellos que sienten algo de frustración por quedarse en el camino, pero que aun así siguen luchando para lograr la meta.

Los tramos y madrugadas mientras trabajan y estudian son agotadores, pero al final se recibe la gran recompensa, no desmayen.

Agradecimiento

Nuestro más grande agradecimiento a Dios por permitirnos la oportunidad de avanzar en nuestra carrera profesional y lograr nuevas metas, a Elsita (Madre y hermana) que ha sido de gran apoyo incondicional en todo aspecto en este paso, a nuestras familias (esposo) por su apoyo moral y alegría por vernos llegar a un nuevo escalón.

No podemos dejar de lado agradecer a la tutora Liliana quien se ha dispuesto para ayudarnos con su asesoría en terminar un muy buen proyecto y agradecimientos especiales al señor Gerente Jimmy Guzmán Suarez quien de manera incondicional deposito su confianza en nosotros para desarrollar, no solo este proyecto si no también aplicar varios de los temas aprendidos en las demás asignaturas de esta especialización en la empresa Entersoft it Solution.

Resumen

Las TIC en Colombia y en el mundo forman parte de las nuevas tendencias para crear empresa, ENTERSOFT SAS pertenece al sector de servicios (TICS) y se dedica a brindar soluciones y estrategias integrales que permiten hacer una evaluación y gestión oportuna a los sistemas de información de empresas; aplicadas las herramientas de análisis se evidenciaron oportunidades de mejora en el área comercial, específicamente en el área de ventas, ya que no se encontró planeación ni control y seguimiento al cumplimiento de los indicadores. Se elaboró la propuesta del plan estratégico de ventas cuyo objetivo principal es brindar a sus ejecutivos las herramientas necesarias para mejorar su desempeño de manera organizada y controlada, con la meta de aumentar el número de clientes y de ventas para el año 2020. Se utilizaron como herramientas de diagnóstico la entrevista a gerente y colaboradores, la Matriz DOFA, EFE, EFI y el Análisis PEEA, para que una vez identificada la oportunidad de mejora, se elabore un plan estratégico de ventas compuesto por el diseño de cronograma, la capacitación, los indicadores de gestión establecidos para los ejecutivos, el formato de planeación y la ejecución semanal. Mediante el desarrollo de este proyecto se concluye que la capacitación, la planeación de indicadores, objetivos y estrategias y el seguimiento a la ejecución y control del proceso, aumenta la productividad, impactando de manera positiva en el área financiera.

Palabra clave: Plan de ventas, plan estratégico, diagnóstico, indicadores, productividad.

Abstract

ICT in Colombia and on a global basis is part of the new entrepreneurial trend, ENTERSOFT SAS is part of the services sector (ICT) and is dedicated to providing solutions and comprehensive strategies that allow for timely evaluation and management of company information systems; Once the analysis tools were applied, we discovered opportunities for improvement in the commercial area, specifically in sales planning control or monitoring of indicator compliance was present. The strategic sales plan proposal was elaborated with a main objective to provide its executives with the necessary tools to improve their performance in an organized and controlled manner, with the goal of increasing the number of customers and sales by the year 2020. The interview with manager and collaborators, the DOFA Matrix, EFE, EFI and the PEEA Analysis were used as diagnostic tools. Once the opportunity for improvement has been identified, a strategic sales plan is designed which includes scheduling, training, establishing Management indicators for executives, planning format and weekly execution. Through the development of this project it was concluded that training, managing planning indicators, objectives and strategies, and monitoring the execution and control of the process, increases productivity, positively impacting the financial area.

Keyword: Sales plan, strategic plan, diagnosis, indicators, productivity.

Tabla de contenido

1.	Introducción.....	13
2.	Caracterización de la empresa	14
2.1.	Ubicación	15
2.2.	Productos y servicios	15
2.3.	Organigrama	16
2.4.	Áreas funcionales.....	16
2.5.	Clima organizacional	17
3.	Diagnóstico preliminar	18
3.1.	Análisis interno	18
3.2.	Análisis del microentorno	20
3.2.1.	Proceso de compras – proveedores.	21
3.2.2.	Proceso de venta.....	22
3.2.3.	Competidores.	24
3.3.	Análisis externo	24
3.4.	Análisis del macroentorno	25
4.	Herramienta de análisis	27
4.1.	Análisis DOFA.....	28
4.2.	Análisis PEEA	30
5.	Hallazgos	34
6.	Definición del problema	36
7.	Objetivo general	37
7.1.	Objetivos específicos	37

8.	Justificación	38
9.	Alcance	40
10.	Antecedentes	41
11.	Marcos de referencia	43
11.1.	Marco teórico	43
11.3.	Marco institucional.....	45
11.4.	Marco normativo	47
12.	Plataforma estratégica.....	51
13.	Plan de mejora para la gestión del plan comercial	52
13.1.	Objetivo	52
13.2.	Recursos	52
13.3.	Debilidades.....	53
14.	Acciones para desarrollar	54
14.1.	Fase 1.....	54
14.2.	Fase 2.....	54
14.3.	Alcance.....	55
14.4.	Recomendaciones.....	56
14.5.	Seguimiento y control plan estratégico de ventas	57
15.	Conclusiones.....	59
16.	Referencias	60

Lista de tablas

Tabla 1 Gestion de procesos	17
Tabla 2 Proveedores	20
Tabla 3 Matriz mefe	27
Tabla 4 Matriz mefi	28
Tabla 6 Ventaja competitiva.....	30
Tabla 7 Fortaleza de la industria.....	31
Tabla 8 Estabilidad del entorno	31
Tabla 9 Fortaleza financiera	32
Tabla 10 Metas propuestas 2019	35
Tabla 11 Control contacto de clientes	57

Lista de figuras

Figura 1. Localización geográfica Ingsumitec. Google maps (2019).....	14
Figura 2. Organigrama. Entersoft S.A.S (2019).	16
Figura 3 Matriz PEEA Nohora Guzman y Lina Tafur (2019).....	32
Figura 4 Cronograma de ejecución para proyecto. Nohora Guzman y Lina Tafur (2019).	56
Figura 5 Indicadores del plan, Nohora Guzman y Lina Tafur (2019).....	57
Figura 6 Formato semanal de ventas, Nohora Guzman y Lina Tafur (2019).....	58

1. Introducción

Las TIC en Colombia y en el mundo forman parte de las nuevas tendencias para crear empresa basada en servicios de tecnología que almacenan, protegen y garantizan mantener las bases de datos de forma segura y oportuna en sectores como el financiero, que dependen de ello para su óptimo funcionamiento gracias a que cada día más empresas necesitan de este tipo de servicios para estar actualizados con los avances del entorno pero sobre todo en lo tecnológico, Entersoft S.A.S ha tenido oportunidades de negocio importantes y desde sus inicios ha venido implementando diferentes formas de servicio para cumplir siempre con las necesidades de sus clientes; sus características de funcionamiento permiten realizar un análisis de la empresa en esta investigación utilizando las herramientas de diagnóstico DOFA y PEEA, que permiten ver la empresa en su entorno interno y externo, pero además identificar el área con oportunidad de mejora o problemas para la cual se diseñara un plan estratégico acorde a la necesidad de Entersoft S.A.S, que para fines de este proyecto se centró en el área comercial, más específicamente en un plan estratégico de ventas.

2. Caracterización de la empresa

ENTERSOFT SAS fue fundada en el año 2005, es una empresa dedicada a brindar soluciones y estrategias integrales que permiten hacer una evaluación y gestión oportuna a los Sistemas de Información de las empresas, con miras a garantizar una efectiva continuidad de las actividades de los diferentes sectores empresariales con un alto porcentaje enfocado al sector financiero, cuenta con el personal capacitado, competitivo y con amplia experiencia para desarrollar el proceso y gestión en la prestación de servicios o venta de productos. Aportando a sus clientes un conjunto de soluciones que les facilita ser más competitivos y productivos, Entersoft S.A.S se conforma así:

Nueve colaboradores vinculados directamente por la compañía.

Cuatro colaboradores vinculados por medio de externos.

Recurso de tecnología innovadora propios y de proveedores exclusivos para Colombia.

Estructura física de oficina adecuada.

El Sector empresarial al que pertenece es terciario o de servicios, tecnologías de la información y telecomunicaciones (TICS), servicios comprendido en el código CIU 6202



Figura 1. Localización geográfica Ingsumitec. Google maps (2019)

2.1. Ubicación

La empresa está ubicada en Colombia, en la ciudad de Bogotá, más exactamente en el sector de Teusaquillo.

2.2. Productos y servicios

- Soporte y Servicio de Horas, Mantenimiento y apoyo de las herramientas de TI.
- Servicios Administrados (5x8) o (7x24), Colocación de recurso humano con conocimientos en las plataformas de TI para su administración.
- Consultoría Plan de Continuidad del Negocio BCP, Levantamiento de información, Identificación de activos o sistemas críticos de TI, Desarrollo de prioridades para recuperación, análisis de la información, Informe de resultado.
- Soluciones de Recuperación ante Desastres DRP, Definir el plan de DRP ajustado a las necesidades reales de la compañía, establecer las prioridades basadas en el modelo de TI, definición de estrategias de Protección recuperación.
- Productos (veeam, vmware, carbonite y otros), Software que permite replicación, migración, backups, creación de máquinas virtuales para bases de datos, aplicaciones entre otros.
- Hardware, portátiles, servidores, y todo lo físico relacionado con el mantenimiento de la información y la tecnología.

2.3. Organigrama

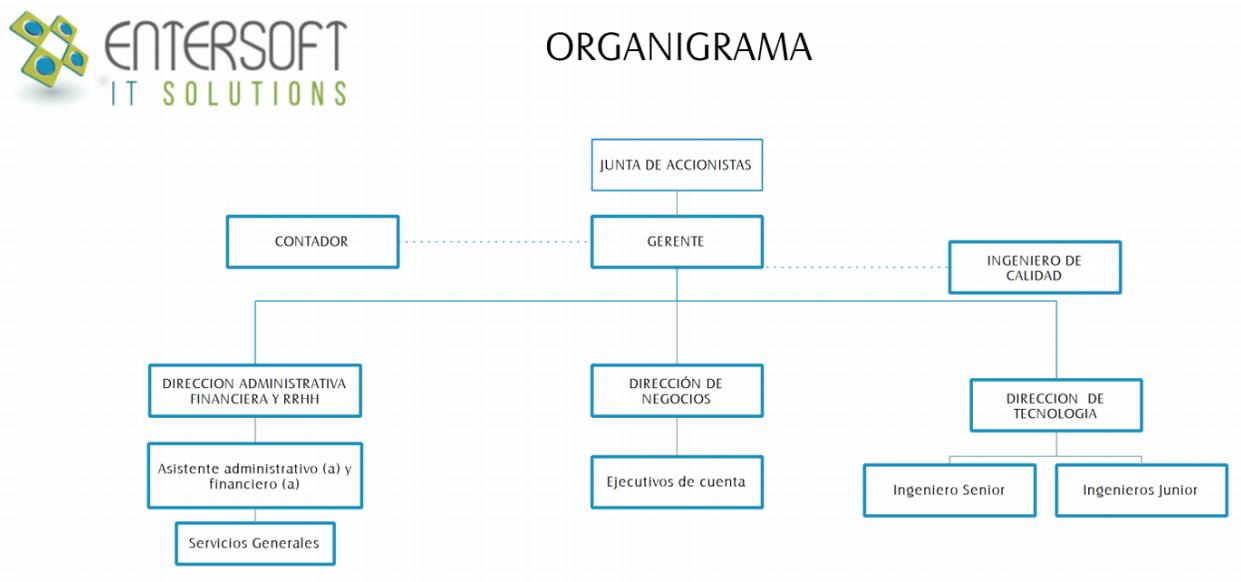


Figura 2. Organigrama. Entersoft S.A.S (2019).

Están claramente definidos los roles de la compañía de acuerdo con su estructura.

2.4. Áreas funcionales

- Entersoft SAS esta consolidado en tres principales, la Dirección general (gerente) está a cargo de la dirección financiera, administrativa y RRHH, Dirección de negocios con los ejecutivos de cuenta están a su cargo y la dirección de tecnología quien está a cargo de los ingenieros junior y senior, además toman decisiones sobre estas áreas y las que de ellas dependen.
- La dirección administrativa, financiera y RRHH: Está a cargo de asistencia administrativa, financiera y RRHH, responsable también de manejo de servicios generales, con toma de decisiones estas áreas, pero también con influencia en el área comercial, opera a nivel contable, financiero, contrataciones y manejo talento humano.
- La dirección de negocios: A cargo del gerente general que a su vez tiene el rol de director de negocios, junto con sus dos ejecutivos de cuenta se encarga de la

negociación venta de productos y servicios con los clientes relacionados y con toma de decisiones sobre ellos dos.

- La dirección de tecnología: A cargo del ingeniero director de tecnología, en equipo junto a los dos ingenieros de apoyo se encargan de la entrega de los productos y servicios vendidos por el área comercial, realizando las diferentes gestiones garantizando el óptimo funcionamiento de los productos o servicios.

Tabla 1

Gestión de procesos

Proceso	Función.	Departamento / Área.	
Procesos Estratégicos.	Planeación estratégica	Gerencia	
	Gestión organizacional		
	Mejoramiento continuo		
Procesos Misionales.	Gestión comercial	Área de Negocios / Área de Tecnología / soluciones de TI y servicio al cliente	
	Servicio al cliente		
Procesos Apoyo.	Gestión Humana y	Área	Administrativa, financiera
	Gestión	Administrativa	
	Gestión Financiera	RRHH	

Nota: procesos que se manejan dentro de la organización y áreas a cargo, que se actualizan periódicamente. Nohora Guzman y Lina Tafur (2019)

2.5. Clima organizacional

Dentro de la compañía se está empezando a implementar el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo donde se enfatiza el clima organizacional y la convivencia entre compañeros, se está generando un cronograma de actividades relacionadas con el tema, para iniciar en el mes de mayo con el ánimo de reforzar el clima laboral tipo paternalista que es acorde a los antecedentes de la empresa y el modelo a alinear.

3. Diagnóstico preliminar

3.1. Análisis interno

- Áreas administrativas

Entersoft SAS está consolidó en tres principales, la Dirección general (gerente) está a cargo de la dirección financiera, administrativa y RRHH.

La dirección administrativa, financiera y RRHH: Está a cargo de asistencia administrativa, financiera y RRHH, responsable también de manejo de servicios generales, con toma de decisiones estas áreas, pero también con influencia en el área comercial, opera a nivel contable, financiero, contrataciones y manejo talento humano.

- Área financiera

A cargo de la dirección administrativa y con relación directa del manejo de recursos de caja, por otro lado, apoyado en el contador quien se encargan de todos los soportes financieros de la empresa.

- Análisis financiero

Basados en los datos anexos de los estados financieros de Entersoft S.A.S años 2016-2017 que es el más reciente a abril de 2019 se halla el siguiente análisis vertical y horizontal. Anexo 1

- Análisis vertical

La cuenta de deudores es la más representativa dentro de los activos corrientes para el 2017 con un 95% de participación, en el activo fijo la cuenta de diferidos tuvo una participación del 95%, esto teniendo en cuenta los prestamos realizados por esta cuenta a accionistas y funcionarios.

En los pasivos corrientes la cuenta más representativa corresponde a las cuentas por pagar con un 86% para el 2017, teniendo en cuenta que se compran licencias para realizar la venta de estas.

En el patrimonio la cuenta más representativa es la del capital social con un 50% de aportes de los accionistas de la compañía.

- Análisis horizontal

Dentro de este se evidencio que la compañía tuvo un crecimiento considerable para el año 2017, donde se evidencio que en el total del patrimonio creció un 14%. Anexo 2.

En los indicadores financieros encontramos que para el 2017 el porcentaje de liquidez fue de 0.94%, en el endeudamiento tuvo un 84.39% y en el patrimonio un 1.19%, de los cuales se evidencio que durante el año 2018 no se pudo entrar en licitaciones por no cumplir con los mínimos requeridos.

Con el análisis del estado de resultados comparativo financieros podemos observar y concluir que Entersoft S.A.S se encuentra estable y posee un buen manejo de los egresos como ingresos, ya que se refleja en sus porcentajes más alto las cuentas favorables, es decir; en el activo corriente está en las cuentas de deudores, el activo fijo se encuentra en la cuenta de diferidos, en el pasivo corriente la cuenta más representativa son las cuentas por pagar y en el patrimonio en su utilidad acumulada es representativa por su aumento en el año 2017 aunque su cuenta más representativa este en el resultado del ejercicio y el capital social. Anexo 2.

- Área comercial

Dirección de negocios con los ejecutivos de cuenta están a su cargo y la dirección de tecnología quien está a cargo de los ingenieros junior y senior, además toman decisiones sobre estas áreas y las que de ellas dependen, la función del equipo de ventas está destinada por los clientes que aporta la empresa para su atención.

- Área de producción

Por ser una empresa de servicios no tiene un área de producción, sin embargo, está a cargo del ingeniero director de tecnología, en equipo junto a los dos ingenieros de apoyo se encargan de la entrega de los productos y servicios vendidos por el área comercial, realizando las diferentes gestiones garantizando el óptimo funcionamiento de los productos o servicios.

- Área recursos humanos

Dirigido por la dirección administrativa, responsable también de manejo de servicios generales, con toma de decisiones estas áreas, pero también con influencia en el área comercial, opera a nivel contable, financiero, contrataciones y manejo talento humano, da soporte a los programas de gestión propias del área de recursos humanos.

Dentro de la compañía se está empezando a implementar el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo donde se enfatiza el clima organizacional y la convivencia entre compañeros, se está generando un cronograma de actividades relacionadas con el tema, para iniciar en el mes de mayo con el ánimo de reforzar el clima laboral tipo paternalista que es acorde a los antecedentes de la empresa y el modelo a alinear.

3.2. Análisis del microentorno

- Proveedores

Tabla 2

Proveedores

Variable/proveedor	PROVEEDOR A	PROVEEDOR B	PROVEEDOR C	PROVEEDOR F	PROVEEDOR H	PROVEEDOR I	PROVEEDOR J
NOMBRE	ADISTEC	WALLAGE	CARBONITE	SELLING	MAKROCOMPUTO	ITCS2	ENLANUBE - INFRAESTRUCTURA VIRTUAL
UBICACIÓN	Bogotá D.C.	EEUU	SUIZA	Bogotá D.C.	Bogotá D.C.	Bogotá D.C.	Bogotá D.C.
TIEMPO QUE LLEVA CON LA EMPRESA	3 AÑOS	10 AÑOS	10 AÑOS	3 AÑOS	4 AÑOS	3 AÑOS	3 AÑOS
PRODUCTOS QUE LE VENDE	VEEAM, VMWARE	Licencias: Double-Take	Licencias: Respaldo y Migraciones	Hardware: NAS	Hardware: Infraestructura	Servicios Profesionales (Office)	Hardware: Firewall
FORMAS DE PAGO MANEJADAS	30 DIAS	60 DIAS	60 DIAS	30 DIAS	30 DIAS	30 DIAS	30 DIAS

Nota: proveedores que son evaluados por la compañía frecuentemente para toma de decisiones. Nohora Guzman y Lina Tafur (2019)

- Análisis

Dentro del grupo de proveedores de Entersoft S.A.S el 75% son nacionales, sin embargo, el mayor peso de compras está dentro del 25% de proveedores internacionales, el tiempo de relación comercial con la empresa de todos es mayor a 3 años lo que la hace estable y de confianza, se manejan tiempos de cartera dentro de los parámetros establecidos.

3.2.1. Proceso de compras – proveedores.

Dentro de este proceso se establece con antelación la necesidad de la compra y el impacto que va a tener, el funcionario solicitante enviará un correo electrónico adjuntando las cotizaciones y el formato de análisis de cotizaciones diligenciado al Director Administrativo y Financiero

El Director Administrativo y Financiero analiza la cotización para determinar la necesidad y viabilidad de la compra y así dar o no la aprobación, mediante un visto bueno en la cotización.

Si se aprueba la Compra se envía un correo electrónico de aprobación al Asistente Administrativa y Financiera quien verificará que el proveedor esté en la lista de proveedores autorizados. Si es proveedor nuevo se le solicita la siguiente documentación: Rut, Cámara de comercio, Copia de la cédula de representante legal, Certificación bancaria, Hoja de vida de proveedores

La Asistente Administrativa y Financiera diligencia el formato de orden de compra solicita firma de aprobación del Director Administrativo y Financiero. Se envía orden de compra al proveedor; de esta manera se asegura de comunicarle los requisitos y se copia al funcionario solicitante. Si el proveedor solicita anticipo, gestiona el pago de este según el procedimiento solicitud y legalización de anticipo y coordina la entrega del producto o servicio contratado.

Se coloca sello en señal de recibido en la factura o el documento enviado por el proveedor junto con la compra. Recibe el producto o servicio según lo acordado, verifica que lo recibido corresponda con lo solicitado en la orden de compra y el funcionario solicitante debe firmar en señal de aceptación y revisión en el formato de correspondencia interna

- Relación con proveedores

Dentro de los procedimientos que tiene la compañía, se tiene una base de datos de proveedores la cual se actualiza de acuerdo a nuevas solicitudes y a las evaluaciones de proveedores que se realizan anualmente para calificar el servicio prestado junto con el cumplimiento, y así también se verifica la calidad de todo lo que se recibe para nuevas compras, la relación con los proveedores es de cordialidad y netamente comercial basada en el código de ética establecido por Entersoft S.A.S que está direccionado a los lineamientos que eviten caer en conflictos de intereses y situaciones que interfieran en toma de decisiones y negociación con los proveedores.

- Clientes

La gran parte de clientes que Entersoft maneja son leales al servicio y producto que venden, en caso de necesitar renovaciones o nuevos servicios están atentos a lo que se les pueda ofrecer, existen otros que quieren manipular la situación para que el precio de lo que compran sea menor al que se les ofrece

3.2.2. Proceso de venta.

Estrategia de distribución mixta, se establece una estrategia comercial por trimestre (Q), con ejecución mensual por parte del director(a) de Negocios, apoyado por el Ejecutivo de Cuenta y/o Consultor Externo, para determinar: bases de datos de clientes. (sectores a trabajar), campañas (eventos, telemarketing, email masivo, etc.), planes de trabajo (metas, estrategias, indicadores, etc.)

El Ejecutivo de Cuenta inicia con llamadas de gestión de acuerdo con el plan de trabajo del trimestre (Q), en búsqueda de clientes el cual incluye seguimiento y control, en caso de realizar visitas de acuerdo con el agendamiento del cliente final, presentando el portafolio de servicios conforme con la necesidad. El Director de Negocios realizará un seguimiento al Ejecutivo de Cuenta y/o Consultor Externo de la visita que se le realizó al cliente final para determinar e inicia con la realización de la cotización o propuesta de acuerdo con el alcance del proyecto mediante: Información suministrada por la Dirección de Tecnología, Análisis de costos y viabilidad de la cotización o propuesta, <https://entersoftsas.sharepoint.com/:x/s/Cormercial/ETdhl7WW5WpNqXGuagdHFMQB6Xdc63Si8kgcmsySOL7r9A?e=nfGkIX>, Realización de cotización (Zoho CRM) o propuesta mediante plantilla de Entersoft -vinculo.

El Ejecutivo de Cuenta y/o Consultor Externo, al constatar que el servicio se encuentra dentro de los parámetros de costos y viabilidad una vez aprobada por el Director de Negocios procederá a enviar la cotización o propuesta al cliente final, realiza un seguimiento de la propuesta y/o cotización enviada al cliente, para saber sus opiniones y solicitudes frente a esta. Luego realiza las diferentes modificaciones que se puedan realizar sin que afecten los costos y viabilidad de la venta, y se envía nuevamente la cotización del servicio.

El Ejecutivo de cuenta y/o Consultor Externo realiza el seguimiento para obtener la respuesta del cliente final.

El Ejecutivo de cuenta y/o Consultor Externo le solicita al cliente final la orden de compra o la confirmación vía correo electrónico. En caso de que el cliente sea nuevo, se solicita: Persona Jurídica: Datos del cliente, RUT, Cámara de Comercio (Vigencia no mayor a 30 días), Estados Financieros del último año y para persona natural: Datos del cliente, RUT, Fotocopia de la Cedula de Ciudadanía. El Ejecutivo de cuenta y/o Consultor Externo confirmará vía correo electrónico a la Dirección Administrativa, Financiera y RRHH, la recepción de la documentación enviada por el cliente final. Se realizará el cierre del negocio en el Zoho CRM y notificará mediante correo electrónico al Director de Negocios se notificará mediante correo electrónico a la Dirección Administrativa y Financiera, quien iniciará con la realización del Factura de Ventas.

El Director de Negocios informará al Director de Tecnología mediante el formato SOW (Declaración de Trabajo) el alcance y requisitos del servicio contratado.

El Director de Negocios solicitará la plantilla de comisiones a su equipo, la recepción de esta plantilla debe ser máximo los tres primeros días del mes, donde el verificará el rango dentro de la venta, realizará al finalizar mes y el cierre del Q, un análisis de ventas, metas, desempeños etc. Los cuáles serán entregados al Gerente, en las reuniones de seguimiento que se realizarán al cierre del mes y Trimestral(Q)

El Director de Negocios enviará mediante un correo electrónico el listado de cierres de ventas de servicios con su contacto a la Dirección Administrativa y Financiera para el respectivo procedimiento de Servicio al cliente.

- Relación con clientes

Se cuenta con una base de datos extensa brindada por la Cámara de Comercio de Bogotá, sin embargo, existen 52 clientes de los cuales el 10% de estos son los que constituyen el 80% de las ventas reales durante el año, la relación con los clientes es de cordialidad, netamente comercial, pero además cumple con los códigos de ética de Entersoft S.A.S, donde se establecen parámetros para evitar conflictos de intereses y particularidades que puedan persuadir en beneficio de la empresa o de sus colaboradores, pero también generando en el cliente la confianza en la calidad de la prestación de servicios, sus procesos y gestión, haciendo el respectivo seguimiento y control a través de la encuesta de satisfacción.

3.2.3. Competidores.

- Competidores directos

Entersoft S.A.S no tiene competidores directos por las características de sus servicios y la exclusividad que maneja con Carbonite su principal proveedor.

- Competidores Indirectos

De los mismos clientes directos de la empresa se puede determinar principalmente competidores indirectos como Comcel-Claro, Telefónica, Ixf y Sonda.

3.3. Análisis externo

- Caracterización del sector al que pertenece

De acuerdo con el estudio de la firma McKinsey Global Institute, *“El 70% de las transformaciones digitales fallan porque la resistencia al cambio impide las inversiones correctas, genera inseguridades y propone objetivos poco ambiciosos”*. Sin embargo en Colombia se apoya en la actualidad la importancia de la ley de modernización del sector TIC, donde se pretende estar actualizados para afrontar de manera acertada los grandes cambios tecnológicos que se vienen y son llamados la cuarta revolución industrial, la idea es mejorar en cuanto competitividad y desarrollo de económico en este aspecto, la tecnología avanza a pasos agigantados y con ella todo lo que la sector TIC conlleva, para las empresas como Entersoft donde su principal ingreso está sustentado en la prestación de estos servicios hay oportunidades de grandes proporciones, siempre y cuando estén a la altura de las nuevas tecnologías entrantes.

Por otro el MINTIC, ha estado preocupado por condensar datos a través de encuestas donde se *“Tiene como objetivo identificar y evaluar los conocimientos, las creencias, los hábitos, los valores, las actitudes, las necesidades, las expectativas y los factores críticos en relación con el acceso, uso y apropiación de TIC por parte de las empresas, el uso de TIC para relacionarse con el Estado, la valoración y confianza respecto al uso de TIC, los motivadores e inhibidores del uso de canales electrónicos para la realización de trámites y acceso a servicios, la percepción sobre cultura de seguridad y de la gestión de TI, y el acceso y oferta de servicios relacionados con la actividad empresarial”* (Comunicaciones, 2018) todo esto con el ánimo de apoyar el hallazgo de necesidades directas con el tema.

- Caracterización del sector TIC

Las oportunidades para este sector apuntan a consolidarse como principal soporte para acelerar la productividad y competitividad de las empresas y demás sectores de la economía, como proveedor de soluciones que faciliten la comercialización de productos, la comunicación con clientes y proveedores, el acceso a información estratégica para toma de decisiones, entre otras utilidades.

(Colombia Productiva)

De acuerdo con el Ministerio de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones las TIC aportan un 2,7% del PIB al año 2018, con una gran proyección de crecimiento debido a sus características y las necesidades del mercado actual.

3.4. Análisis del macroentorno

- Entidades reguladoras

Superintendencia de industria y comercio

MINTIC- Ministerio de tecnologías de la información y comunicación

- Variable económica

Según el DANE en su informe al MINCIT en el 2018 el sector terciario participo con el 67.3% del PIB, en las exportaciones que se refieren al sector servicios en la comparación de 2018 vs 2017 tuvo un crecimiento del 12,4% en el Q1, del cual las telecomunicaciones ocupan el 4,4% de total del crecimiento, sin embargo en el informe económico del primer trimestre del 2019 vs 2018 se presentó una variable negativa representada en el 0,7% en el sector servicios del cual el 4.0% lo conforman las telecomunicaciones, se atribuye esta variable negativa a diferentes causas como menor crecimiento económico a nivel mundial, se proyecta un menor crecimiento en el PIB a nivel mundial, la reducida demanda externa y los bajos precios internacionales.

Como se puede apreciar, aunque la variable negativa se presenta para el sector servicios en general, para las TIC la afección no es directamente proporcional y se puede decir que se mantiene positiva vs el resto del sector. (DANE, 2019)

- Variable política

Las normas jurídicas dictadas por el congreso respecto al incumplimiento o sanciones que implican directamente el sector TIC han permanecido constantes sin embargo los posibles cambios a nivel político y dentro del mismo congreso podrían acarrear a futuro nuevas normas o la caída propia de aquellas que ya existen variando su contenido, de esta manera a impactaría directamente sobre los servicios prestados de gran concentración de venta para empresas como Entersoft S.A.S. (MinTic, 2019)

- Variable social

La sociedad actual está atada al cambio tecnológico constante y dependiente directamente de las diferentes formas de comunicación y su evolución, que impactan directamente en todos los aspectos, a nivel empresarial y personal en las áreas financieras, académicas, empresariales etc. (Albarran, 2011)

- Variable ambiental

En el campo medioambiental, las TICS son contempladas como opción poderosa en el momento de hablar sobre la prevención y concientización de la importancia del medio ambiente y su inclusión en la educación; sin embargo es preciso mencionar que también se ha llevado al contexto la contaminación misma que el uso de las TICS promueve por la necesidad del uso de dispositivos que cada vez son más cambiantes y por ende muchos de estos una vez quedan obsoletos tienden a contribuir en gran manera a generar desechos altamente contaminantes y además producidos en masa, lo que a futuro puede llevar a empresas como Entersoft S.A.S a incursionar en la búsqueda de alternativas de uso que disminuyan la contaminación en tal grado. (Palacios, 2011)

- Variable tecnológica

Las TIC son el sector más dependiente de la actualización constante de la tecnología debido a la evolución acelerada de la misma, para las empresas que están dedicadas al sector de la prestación de servicios de tecnología y comunicación es vital mantenerse a la vanguardia de cada paso que del mercado en general para ofrecer de manera óptima y alineada sus servicios. (CEUPE, 2019)

4. Herramienta de análisis

Tabla 3

Matriz MEFE

Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Valor
Oportunidades			
Nichos del mercado inexplorado	0,1	1	0,10
Expansión a nivel Latinoamérica	0,1	2	0,20
Crecimiento en el sector financiero	0,15	1	0,15
Exclusividad de distribución	0,05	3	0,15
Nuevas alianzas con proveedores internacionales	0,1	2	0,20
Amenazas			
Variante en la TRM	0,05	2	0,10
Reconocimiento masivo en el mercado	0,2	2	0,40
Búsqueda de personal capacitado	0,1	1	0,10
Constantes avances tecnológicos	0,1	2	0,20
Plan de contingencia ante cambios tecnológicos	0,05	3	0,15
Calificación	1		1,75

Nota. El resultado de la matriz MEFE nos arroja un resultado que no es favorable con un puntaje de 1,75 por debajo de la media 2,50 y a primera vista estaría en un resultado muy negativo, sin embargo, los factores evaluados como la variante TRM, los constantes cambios tecnológicos están fuera de control de la empresa ya que son impredecibles pero constantes. Nohora Guzman y Lina Tafur (2019)

Tabla 4

Matriz MEFI

Factores Internos Clave	Ponderación	Calificación	Valor
Fortalezas			
Posicionamiento Colombia y México	0,15	4	0,60
Trayectoria en el mercado	0,1	3	0,30
Personal técnico calificado	0,15	4	0,60
Conocimiento de las normas	0,05	3	0,15
Equipo comprometido y motivado	0,1	2	0,20
Debilidades			
Claridad en conocimiento de competidores	0,05	1	0,05
Estrategias comerciales	0,2	2	0,40
Variedad de proveedores	0,1	1	0,10
Productos inexplorados	0,1	1	0,10
Fuerza de venta comercial	0,05	2	0,10
Calificación	1,05		2,60

Nota. El resultado de la matriz MEFI es de 2.60 lo que evidencia una tendencia positiva por encima de la media 2,50, sin embargo, hay factores importantes a tener en cuenta como la fuerza de ventas comercial y las estrategias comerciales que tienen un peso importante pero que necesitan ser reforzadas y analizadas en detalle para implementar acciones respecto a las oportunidades de mejora. Nohora Guzman y Lina Tafur (2019)

4.1. Análisis DOFA

Para realizar el respectivo análisis de la empresa y por sus características se aplicó las herramientas de análisis usada es DOFA entrevistando directamente a gerente y funcionarios de la compañía y los datos documentados por los mismo.

Es importante destacar que las amenazas que tiene la compañía desde los factores externos realmente están enmarcados en gran porcentaje en variables que no son del control de la misma, si no que dependen exclusivamente del entorno como por ejemplo los constantes cambios en el avance tecnológico y las variantes en la TRM, por otro lado desde los factores internos se puede determinar áreas de mejora en el área comercial y de ventas, aunque hay un plan comercial establecido no hay una ejecución del mismo dejando a la deriva varios aspectos importantes.

Tabla 5

DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionamiento en Colombia y México. 2. La empresa ha logrado reconocimiento y fidelización. 3. Personal capacitado. 4. Conocimiento de normas y regulaciones que favorecen. 5. Equipo de trabajo técnico motivado, sólido y comprometido para laborar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No conoce competidores. 2. No hay estrategias comerciales. 3. No tiene opciones de proveedores. 4. Productos inactivos. 5. Falta de estrategias comerciales.
OPORTUNIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nichos de mercado inexplorados. 2. Expansión a nivel Latinoamérica. 3. Crecimiento del sector financiero en Colombia. 4. Exclusividad de Carbonite para Sur América. 5. Establecer nuevas alianzas con proveedores internacionales. 	<p>FO</p> <p>El reconocimiento entre sus clientes y su trayectoria como prestadora de servicios en seguridad de la información TICS, genera la confianza para la entrada de nuevos clientes y expandirse por Latinoamérica.</p>	<p>DO</p> <p>No tiene identificado claramente sus competidores, cuenta con una robusta base de datos en la herramienta Zoho CRM que le permite identificar y contactar posibles nuevos clientes pero que no está siendo explorada de manera productiva.</p>
AMENAZAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1.El cambio constante del precio. 2. Falta de reconocimiento. 3. Búsqueda de personal rotación constante. 4. Mercado cambiante. 5. Falta de plan de contingencia. 	<p>FA (fortalezas-amenazas)</p> <p>Cuenta con la estructura y personal capacitado para afrontar los constantes cambios tecnológicos y de manejo de seguridad de la información en cuanto a recuperación ante Desastres DRP y el plan de continuidad del negocio BCP</p>	<p>DA</p> <p>No hay una estrategia definida para el área comercial que le permita identificar nuevas oportunidades y que atienda las necesidades de los ejecutivos de cuenta para desempeñar su labor de manera más acertada, el área financiera se ve afectada por la falta de incremento en ventas y</p>

Nota. El resultado de la matriz DOFA, revisando el entorno de Entersoft donde se evidencias sus fortalezas y debilidades que se pueden manejar. Nohora Guzman y Lina Tafur (2019)

4.2. Análisis PEEA

Utilizando las diferentes entrevistas al Gerente General, colaboradores, documentación suministrada y la información de primera mano de la Directora Administrativa y Financiera de Entersoft S.A.S, se determinó los valores necesario para realizar la Matriz PEEA mediante la cual se pudo ubicar la empresa en cuanto su fortaleza financiera, ventaja competitiva, estabilidad ambiental y fortaleza en la industria, estableciendo las dimensiones externas (FF y VC) y las internas (FI y EA) determinando la posición estratégica de la empresa en su entorno, detectando según el resultado de los vectores donde enfocar la estrategia a seguir para aplicar el plan de mejora, en el caso en particular de Entersoft S.A.S se puede observar el vector inclinado señalando la necesidad de una estrategia en cuanto a la ventaja competitiva donde se observa una debilidad que concuerda con los resultados arrojados por la matriz DOFA.

Tabla 5

Ventaja competitiva

Posición estratégica interna	
Ventaja competitiva (VC)	
Participación en el mercado	-4
Variedad del producto / servicio	-3
Lealtad de los clientes	-6
Control sobre proveedores y distribuidores	-4
Utilización de la capacidad competitiva	-6
Promedio	-4,6

Nota: Ventajas competitivas de Entersoft. Nohora Guzman y Lina Tafur (2019)

Tabla 6

Fortaleza de la industria

Posición estratégica externa	
Fortaleza de la industria (FI)	
Abundancia, diversidad de insumos y proveedores	4
Potencial de Crecimiento	4
Conocimientos Tecnológicos	4
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	2
Demanda	2
Regulaciones del sector	3
Promedio	3,17

Nota: Fortalezas de la industria de Entersoft. Nohora Guzman y Lina Tafur (2019)

Tabla 7

Estabilidad del entorno

Posición estratégica externa	
Estabilidad del Entorno (EE)	
Cambios tecnológicos	-2
Tasa de Inflación	-2
Variabilidad de la demanda	-4
Presión competitiva	-6
Estabilidad política y social	-6
Promedio	-4

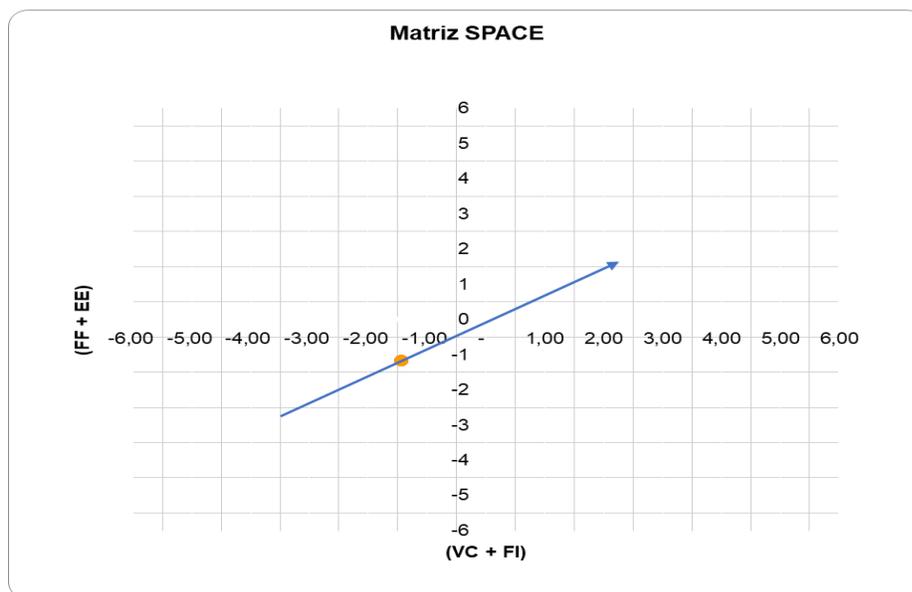
Nota: Estabilidad del entorno de Entersoft. Nohora Guzman y Lina Tafur (2019)

Tabla 8

Fortaleza financiera

Posición estratégica interna	
Fortaleza financiera (FF)	
Rendimiento sobre la inversión	3
Apalancamiento	3
Liquidez	1
Capital de Trabajo	4
Riesgos Implícitos del Negocio	3
Flujos de Efectivo	3
Promedio	2,83

Nota: Fortaleza financiera de Entersoft. Nohora Guzman y Lina Tafur (2019)



Total de la coordenada Y: -1,17 (FF + EE)

Total de la coordenada X: - 1,43 (VC + FI)

Figura 3 Matriz PEEA Nohora Guzman y Lina Tafur (2019).

Según la gráfica, la tendencia del vector se direcciona hacia el cuadrante agresivo donde se evidencia la necesidad de estrategias que impacten a nivel externo abarcando más clientes, lo que permitirá fortalecer internamente las áreas financiera y comercial.

5. Hallazgos

Los hallazgos puntuales que arrojó la aplicación de las herramientas de diagnóstico DOFA y PEEA añadidos a las entrevistas realizadas al Gerente General y algunos colaboradores en el proceso y el análisis de los resultados para las diferentes áreas de la empresa se deduce que:

El plan comercial de ventas no informa al asesor comercial puntualmente sus objetivos específicos en cuanto a la estrategia para lograr su cuota de venta, se tienen estipuladas las metas mensuales en pesos (\$68.000.000 C/U) y las anuales que son \$2.040.000.000 en el pool de venta. (tabla 6)

Se evidencio por medio de las evaluaciones de desempeño (documento denegado para salir de la empresa, acceso privado) y entrevista a los colaboradores la falta de la capacitación que las ejecutivas de cuenta requieren para obtener los conocimientos técnicos básicos que harían más fácil el trabajo en equipo con los ingenieros de TI que atienden sus llamadas.

El control y seguimiento continuo al cumplimiento la meta propuesta no está planteado, no se cuenta con objetivo estratégico o un plan de acción, el plan de crecimiento como compañía que contemple la búsqueda y negociación con nuevos clientes no es clara, sin directriz ni ejecución. Aunque el Director de Tecnología indica que se han venido trabajando para mejorar esta área, con base a las metas que se propusieron para este año no se han venido cumpliendo.

Tiene productos que no se ofrecen y que pueden ajustarse a las necesidades de algunos clientes, tienen licencias de seguridad informática remotos para diferentes dispositivos que aplican para nichos de clientes que aún no se están manejando.

El manejo no adecuado a las bases de datos desaprovechando la herramienta Zoho CRM que utilizan en el área comercial para el ingreso de clientes nuevos y registro de las llamadas que se realizan, esta tiene la opción de clasificar por clientes dependiendo la necesidad, si se tuvo o no contacto y si se llegó al final del proceso recibiendo orden de compra o no. No se ha realizado depuración de todos esos proyectos que se ingresaron y que no tuvieron fin, al ingresar al aplicativo muestra como si se tuvieran muchas opciones de venta con montos altos (porque adicional se puede colocar el valor por el cual se realizó) pero de estos se encuentra un alto porcentaje que no es real con posibilidad de compra, simplemente es un proceso que quien atendió no cerro o no concluyó

dejando de aprovechar la herramienta en cuanto a ver en tiempo real las oportunidades de venta vigentes.

No hay conocimiento claro de los competidores, en la encuesta del proceso de diagnóstico inicial que se realizó con el Gerente se evidencio que no tiene conocimiento claro de sus competidores, ni de los productos y servicios que estos ofrecen otros, solo tiene la referencia de una empresa que a la vez es cliente de ENTERSOFT.

Tabla 9

Metas propuestas 2019

Cargo	Productos	Servicios	Total meta
Director negocios	27.200.000	40.800.000	68.000.000
Ejecutivo de cuenta	27.200.000	40.800.000	68.000.000
Ingeniero preventa	10.200.000	6.800.000	17.000.000
Ingeniero preventa	10.200.000	6.800.000	17.000.000
Mensual	74.800.000	95.200.000	170.000.000
Trimestral	224.400.000	285.600.000	510.000.000
Anual	897.600.000	1.142.400.000	\$ 2.040.000.000

Nota: Metas para el 2019 propuesta por el área Administrativa Financiera y Comercial. Entersoft (2019)

6. Definición del problema

Una vez aplicado el análisis DOFA se pueden evidenciar la debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para la empresa desde lo interno y externo, sin embargo, la amenaza frente a la evolución constante de la tecnología, la falta de conocimiento y direccionamiento en algunas áreas específicas hace que sea vulnerable ante el mercado mismo.

A través de la entrevista con el Gerente General en la revisión del plan comercial de ventas no se evidencia planeación, seguimiento y control del cumplimiento de las metas, no hay objetivos específicos respecto a la labor de los ejecutivos de cuenta, no hay una planeación estratégica para impactar en el mercado con la búsqueda de nuevos clientes y oportunidades de negocio, se evidenció por medio de las evaluaciones de desempeño la falta de capacitación que los ejecutivos de cuenta requieren, ya que no tienen conocimientos técnicos básicos que harían más fácil el trabajo en equipo con los ingenieros de TI que atienden sus llamadas, mediante el análisis de los estados financieros se evidencia que aunque es estable, no se muestra un crecimiento que ofrezca la liquidez necesaria para seguir un proceso de expansión.

7. Objetivo general

Diseñar un plan de ventas, que este enfocado en la planeación, gestión, evaluación y control para la empresa Entersoft S.A.S, que permita impactar directamente en el fortalecimiento del área financiera de la empresa.

7.1.Objetivos específicos

Identificar los temas de capacitación de productos y servicios que necesitan los ejecutivos para optimizar su labor.

Proponer un plan de ventas acorde a la necesidad de la empresa que impacte directamente de forma positiva en el área financiera.

Realizar el cronograma y métodos de seguimiento al cumplimiento del plan de ventas (planeación, ejecución y control).

8. Justificación

En el sector de las TICS hay un constante movimiento de las diferentes variables que influyen directamente en su desarrollo y buen desempeño, entre ellas estar a la vanguardia en todo lo relacionado con tecnología, las empresas dedicadas a la comercialización de licencias y diferentes tipos de software están sometidas a continuas actualizaciones que les permiten tener éxito, pero más allá de ello también dependen indiscutiblemente de una planeación y ejecución excelente a la hora de comercializar, detectar, contactar y abordar clientes potenciales es una tarea que no pueden dejar pasar sin ser minuciosos en ella.

Las empresas dedicadas a la comercialización de servicios como las tecnologías de la comunicación ajustan sus procesos de comercialización a la demanda del mercado y a las necesidades de los clientes, dependiendo de las actividades económicas que realicen puede variar la demanda de productos y servicios, dando así importancia significativa al fortalecimiento de los procesos administrativos donde las áreas comerciales tengan estructuras muy compactas.

La importancia en la implementación de un plan estratégico que permita crecer y ser más productivo a nivel empresarial, es la principal razón del presente proyecto desarrollado con la empresa Entersoft S.A.S, se determinó que la empresa viene implementando nuevos métodos de trabajo y a través de las herramientas DOFA y PEEA se evidenciaron e identificaron las falencias a nivel comercial, mediante el análisis de los resultados obtenidos se plantea la necesidad de contar con una estrategia a nivel organizacional que involucre planeación, control y seguimiento a los objetivos específicos planteados, la implementación acertada de un plan comercial garantizará una mejora optima en la comercialización de sus productos y servicios; encaminándose al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa.

Es necesario replantear el funcionamiento del área comercial, contemplando la elaboración de un plan estratégico de ventas que incluya todas la falencias halladas al respecto, según (Nuño, 2018) "se dice que el plan de ventas aumenta las probabilidades de que la estrategia comercial establecida acabe en éxito", el área comercial con buena planeación y gestión garantiza un aumento de las ventas y por ende la estabilidad financiera afectando directamente en todas la demás áreas de la empresa llevándola a un crecimiento constante.

El presente proyecto está diseñado desde la investigación e implementación del plan de mejora para aportar a la empresa herramientas que incrementen sus ventas y contribuir al crecimiento de las finanzas de la compañía, dando paso a la mejora en los aspectos que tengan que ver con sostenibilidad y estabilidad para sus trabajadores, es preciso destacar que Entersoft S.A.S como empresa a su vez aportará al mercado y sociedad un ejemplo de cómo lograr una mayor credibilidad en el desarrollo y crecimiento de las PYMES.

9. Alcance

En este proyecto se tendrá en cuenta la Visión y Misión de la compañía, analizando las diferentes áreas se identifica la oportunidad de mejora en el área comercial.

Basados en los estudios realizados mediante las herramientas PEEA y DOFA, se analizan y establecen las estrategias de ventas de Entersoft SAS, en el área comercial donde se encontraron las mayores falencias, se establece la entrega de los hallazgos, objetivos, justificación, análisis y evaluación del seguimiento realizado, todo lo evaluado anteriormente se debe medir por los indicadores propuestos, para así verificar si se está cumpliendo con el desarrollo del plan y entrega de gestión (Tabla 7).

El objetivo principal del proyecto es la entrega de la propuesta estratégica para que la Gerencia General de Entersoft la evalúe e implemente, y así poder realizar la verificación de la evolución de los resultados del área comercial.

10. Antecedentes

A nivel internacional (Contreras, 2016) en su tesis titulada: Plan de negocios para brindar servicios de tecnología de la información y comunicaciones, Santiago de Chile, plantea como objetivo “desarrollar un Plan de Negocio para brindar Servicios de Tecnología de la Información y Comunicaciones (TIC) en la industria Financiera”; Para el desarrollo de este plan de negocios se utilizó como herramienta de diagnóstico la aplicación de las 5 fuerzas de Porter, basados en los hallazgos se apoya la implementación de la metodología Canvas, desarrollando finalmente un plan de negocio que involucra el aspecto, comercial, procesos, personal y financiero que permitió un modelo de negocio integral que fuera viable y financiado.

En esta tesis se reafirma lo importante que es para Entersoft S.A.S desarrollar un plan comercial de ventas que soporte y de respuesta a la problemática que se ha logrado identificar mediante la presente investigación, aprovechando que a nivel Colombia el mercado de la seguridad en las tecnologías de la información y telecomunicaciones TICS a nivel financiero tiene cada vez más oportunidades y muy pocos competidores, también es preciso mencionar que en la tesis el escritor aclarara más de cerca el panorama del mercado de las Tecnologías de la información y telecomunicaciones TICS en otros países como en este caso Chile, dando luces importantes a la intención de expansión que tiene la empresa en estudio.

En su tesis “plan de mejora en la organización y planificación de la empresa dedicada a las tecnologías de la información” (González, 2013) como objetivo plantea una planeación estratégica estructurada para una empresa dedicada a las tecnologías de la información, se adentra en el tema de las TICS en la región de Murcia. Concentrando sus esfuerzos en el diseño de una planeación estratégica enfocada en la mejora continua y los procesos a los cuales se debe realizar seguimiento, también los ajustes para llegar a cumplir con los objetivos planteados a través de la metodología Deming.

En la región que se analiza, definitivamente ratifica la necesidad e importancia de la prestación de servicios de tecnología de la información, el diagnostico se realizó apoyado en la herramienta DOFA, encontrando áreas de mejora a las cuales se les diseño un respectivo plan a nivel organizacional general, dando la mayor relevancia a la cultura organizacional en todas las direcciones, incluyendo indicadores comerciales, de la tesis se pudo apreciar más de cerca algunas

áreas de gran relevancia pudiendo poner en el contexto de la empresa en estudio generando percepción de cumplimiento y mejora de ellos.

A nivel nacional (Murillo, Cruz, & Zambrano, 2012) en su trabajo de grado “planeación estratégica de TIC para la empresa Diez y Medios Ltda.”, muestran como para las empresas que tienen como eje de negocio las TICS, se crea una planeación estratégica empresarial basada en la herramienta de diagnóstico las 5 fuerzas de Porter, que evidencia las áreas a mejorar y en las que se trabajó finalmente a través de la metodología PETI, el parecido estructural y de negocio de la empresa de estudio y Entersoft S.A.S hace que definitivamente podamos tener en cuenta bastantes aspectos relevantes en común y que se entienda más de cerca otras formas de competencia, de estrategia y funcionamiento paralelo.

11. Marcos de referencia

11.1. Marco teórico

Planeación estratégica

Según Harol Koontz en su teoría de la planeación, su concepto es decir por adelantado que hacer, como y cuando hacerlo, la planeación cubre la brecha desde donde estamos hasta donde queremos ir y estrategia es un programa de acción y gran cantidad de recursos para alcanzar objetivos altos, su propósito es definir y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas, una descripción de los que se desea que sea la empresa.

Según Koontz y Weihrich 1994 la planeación estratégica analiza la situación actual y la que se espera en el futuro, determina la dirección de la empresa y determina medios para lograr la misión. (Lucena, 2016)

“Con las gafas de Philip Kotler, el marketing se ve de otra manera. Concretamente de esta:

"El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus iguales"

Una definición que admite matices y complementos como que "el Marketing es la técnica de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido, para concebir, promocionar y distribuir los productos y/o servicios que la satisfagan y/o estimulen, maximizando al mismo tiempo las utilidades de la empresa".

En esta ecuación hay que tener en cuenta que:

- Producto: se define en base al conocimiento del mercado y el comportamiento de los clientes, teniendo que ser obligatoriamente diferente al de la competencia para posicionar la marca.
- Precio: establecido en función de la demanda de nuestro producto, los precios de la competencia, el poder adquisitivo de los consumidores, así como sus tendencias y gustos.
- Punto de venta: tiene que ver con la fase de distribución y los canales usados para que el producto llegue al consumidor.
- Promoción: es la comunicación final de las características del producto y sus beneficios para incitar a la compra y el recuerdo. Aquí es donde entran en juego la publicidad y el marketing directo.

Además, en líneas generales, Kotler pone la diferencia al considerar que las preocupaciones y deseos de los consumidores son parte fundamental del marketing, así como la fase de la creatividad y el respeto al medio ambiente. En definitiva, el Padre del Marketing Moderno cambia el foco de visión que unos centran exclusivamente sobre las empresas para colocarlo justo encima del consumidor.” (Ríos, 2017)

11.2. Marco conceptual

(Sánchez Duarte, 2008) Las TIC son las Tecnologías de la Información y Comunicaciones, que se requieren para mantener y actualizar todo aquello que depende directamente de la tecnología, hoy por hoy en gran porcentaje la sociedad y las empresas requieren de estas tecnologías para desempeñarse correcta y eficientemente ya que de ellas depende los equipos de cómputo, programas, almacenamiento de datos y protección de la información confidencial que se mueve a niveles diversos.

Modelo de negocio: La definición de modelo de negocio es variada y depende de la asociación particular a cada caso que se quiere aplicar, sin embargo, dentro de las definiciones y para el caso de modelo de negocio para las TICS, (Sánchez Duarte, 2008) fundador de Emprederalia, lo concibe como “la forma en que una empresa genera valor para entregar a sus clientes obteniendo una compensación a cambio”.

Diagnostico empresarial: (Medellin, s.f.) El diagnóstico empresarial es una herramienta que permite analizar, conocer y determinar el estado de la empresa en sus diferentes áreas y procesos de gestión.

El diagnostico empresarial es el primer y más importante paso en el examen de una empresa para identificar áreas de mejora, procesos y oportunidades de crecimiento o expansión, si está bien elaborado el diagnostico basado en la variedad de herramientas aplicadas correctamente puede lograrse planes estratégicos exitosos.

DOFA: Es la herramienta que permite identificar las Dificultades, oportunidades, fortalezas y amenazas de una empresa logrando ver cuáles son las áreas más urgentes que intervenir. (Castro, 2015)

PEEA: Permite identificar hacia dónde y cómo enfocar las estrategias de mejora de una empresa, según la tendencia agresiva, conservadora, defensiva o comparativa. (Castro, 2015)

Estrategia: Es todo aquello que las organizaciones emprenden a manera de acciones para alinear y desarrollar un plan de avance y mejora, según el modelo de organización de Harvard Business School, refiere que son las acciones que una organización toma para tomar una ventaja frente a la competencia. (School, s.f.)

Plan de acción: Es la herramienta metodológica que permite planear una serie de actividades con el fin de lograr un propósito específico en un tiempo proyectado (Significado de Objetivo, 2018) el plan de acción es estratégico debe tener planeación, ejecución, seguimiento y control, con objetivos específicos aplicados a cada actividad propuesta.

Las empresas que logran plantear y llevar a cabo la ejecución de un plan estratégico suelen tener éxito demostrable en resultados de mejora de procesos y financieros.

Misión: “Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.” (Significado de Objetivo, 2018)

Visión: “Es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa. Ayudando a que el propósito estratégico se cumpla.” (Significado de Objetivo, 2018)

Objetivos: “El objetivo general es aquel que se centra en un aspecto global del estudio. En este sentido, es el propósito fundamental de la investigación y donde se expone el resultado final que se pretende alcanzar con el trabajo.” (Significado de Objetivo, 2018)

11.3. Marco institucional

Dentro de la página web de Entersoft S.A.S se pueden encontrar las herramientas, productos y servicios que maneja y ofrece a los clientes, (Suarez, s.f.) adicionalmente se utilizan procedimientos que se manejan dentro de la empresa como el de compra y venta de productos y servicios; existe dentro de la compañía procedimientos estratégicos, donde se garantiza todo lo que la empresa está buscando y lo que quiere plasmar para su futuro.

Entersoft S.A.S es una empresa dedicada a brindar soluciones y estrategias integrales que permiten hacer una evaluación y gestión oportuna a los Sistemas de Información de las empresas con miras a garantizar una efectiva continuidad de las actividades empresariales. El Sector empresarial al que pertenece es tecnologías de la información y telecomunicaciones (TICS)

- Misión

ENTERSOFT SAS es una empresa dedicada a brindar soluciones y estrategias integrales que permiten hacer una evaluación y gestión oportuna a los Sistemas de Información de las empresas con miras a garantizar una efectiva continuidad de las actividades empresariales, apoyados en el principio de resiliencia y soportados en un talento humano capacitado, competitivo y con amplia experiencia; sumado a una tecnología innovadora y una estructura adecuada. Aportamos a nuestros clientes un conjunto de soluciones que les facilita ser más competitivos y productivos. (ENTERSOFT SAS, 2018).

- Visión

Ser una empresa elegida por los altos estándares de competitividad, confiabilidad y crecimiento, soportados por una actualización constante en factores multidisciplinarios tales como: innovación, soluciones, productos y servicios bajo un principio de unidad entre la empresa y el capital humano. Así mismo, incluye para el año 2020 la creación de 3 sucursales para que el alcance de nuestro portafolio tenga una cobertura global. La elaboración, validación, verificación y aprobación del contenido del presente procedimiento, fue efectuado por los siguientes funcionarios Revisado y Aprobado. (ENTERSOFT SAS, 2018)

- Políticas de calidad

“ENTERSOFT S.A.S es una empresa dedicada a aportar soluciones y estrategias basadas en servicios de consultoría y desarrollo de soluciones de TI para facilitar la continuidad empresarial, con la capacidad de evaluar y ejercer un análisis de los Sistemas de Información de nuestros clientes, determinando las variables de riesgo en aras de garantizar la Continuidad del Negocio para la Organización.

Estamos comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes al entregar servicios de calidad garantizando seguridad y protección en el manejo de la información.

Este servicio es resultado de estándares de competitividad, sumado al compromiso de nuestro talento humano y la mejora día a día de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad. (ENTERSOFT SAS, 2018)

- Objetivos de calidad
- ✓ Garantizar la calidad del servicio de consultoría ofrecido, mediante el cumplimiento oportuno de nuestros parámetros, soportados en los estándares metodológicos que aplican a nivel global.
- ✓ Asegurar los controles que garanticen el manejo en la seguridad y protección de la información de nuestros clientes.
- ✓ Optimizar el sistema de Gestión de la Calidad mediante las No Conformidades, identificándolas, con el fin de proporcionar una oportuna solución y mejora de las mismas.

Lograr la satisfacción de nuestros clientes, suministrando un servicio estratégico en el campo de continuidad del negocio, con herramientas efectivas y el cumplimiento de nuestros estándares de servicio. Todo ello soportado por un grupo humano calificado, competente y con una infraestructura tecnológica que responde a las necesidades de nuestros clientes. (ENTERSOFT SAS, 2018)

11.4. Marco normativo

Circular Externa No. 052 de 2007

“La presente Circular adiciona el Capítulo Décimo Segundo al Título Primero de la Circular Básica Jurídica (Circular Externa 007 de 1996) y deroga el numeral 8 del Capítulo Primero, Título II de la Circular Externa 007 de 1996 (Circular Básica Jurídica) y el Anexo Técnico “*Estándares mínimos de seguridad que deben observarse en la realización de algunas operaciones a través de terminales, cajeros automáticos, puntos de servicio en oficinas y establecimientos comerciales y tarjetas débito o crédito*”. Se adjuntan las páginas correspondientes”. Superintendencia Financiera de Colombia (Financiera, 2007)

Ley 1341 de junio de 2009 de la superintendencia financiera, para las empresas productoras de servicios TIC, vigiladas por el Ministerio de Tecnología de la información de comunicaciones comprende (MINTIC, 2009):

Artículo 53. Régimen jurídico: El régimen jurídico de protección al usuario, en lo que se refiere a servicios de comunicaciones, será el dispuesto en la regulación que en materia de protección al usuario expida la CRC y en el régimen general de protección al consumidor y sus normas complementarias en lo no previsto en aquella.

En todo caso, es de la esencia de los contratos de prestación de servicios de comunicaciones el derecho del usuario a presentar peticiones y/o reclamaciones sobre el servicio ofrecido, y a que estas sean atendidas y resueltas de manera oportuna, expedita y sustentada. De la misma forma, el derecho a recibir atención de forma eficiente y adecuada en concordancia con los parámetros que defina la CRC.

Se reconocerán, al menos, los siguientes derechos a los usuarios:

1. Elegir y cambiar libremente el proveedor y los planes de precios de acuerdo con lo autorizado por la Comisión de Regulación de Comunicaciones, salvo las condiciones pactadas libremente en el contrato, las cuales deben ser explícitas, claras y previamente informadas al usuario.

2. Recibir de los proveedores, información clara, veraz, suficiente y comprobable sobre los servicios ofrecidos, su consumo, así como sobre los precios, de manera tal que se permita un correcto aprovechamiento de estos.

3. Las condiciones pactadas a través de sistemas como Call Center, serán confirmadas por escrito a los usuarios, en un plazo no superior a 30 días. El usuario podrá presentar objeciones a las mismas, durante los 15 días siguientes a su notificación.

4. Ser informado previamente por el proveedor del cambio de los precios o planes de precios, previamente contratados.

5. Recibir una factura por cualquier medio que autorice la CRC y que refleje las condiciones comerciales pactadas con el proveedor del servicio.

6. Obtener respuesta efectiva a las solicitudes realizadas al proveedor, las cuales podrán ser presentadas a través de cualquier medio idóneo de elección del usuario, aprobado por la CRC.

7. Reclamar ante los proveedores de servicios por cualquier medio, incluidos los medios tecnológicos, y acudir ante las autoridades en aquellos casos que el usuario considere vulnerados sus derechos.

8. Conocer los indicadores de calidad y de atención al cliente o usuario registrados por el proveedor de servicios ante la Comisión de Regulación de Comunicaciones.

9. Recibir protección en cuanto a su información personal, y que le sea garantizada la inviolabilidad y el secreto de las comunicaciones y protección contra la publicidad indebida, en el marco de la Constitución Política y la ley.

10. Protección contra conductas restrictivas o abusivas.

11. Trato no discriminatorio.

12. Toda duda en la interpretación o aplicación de las normas y cláusulas contractuales dentro de la relación entre el proveedor y el usuario será decidida a favor de este último de manera que prevalezcan sus derechos.

13. Se informará al usuario sobre los eventuales efectos que genera el uso de las TIC en la salud.

14. Se promoverán las instancias de participación democrática en los procesos de regulación, control y veedurías ciudadanas para concretar las garantías de cobertura, calidad y mantenimiento del servicio.

Parágrafo. Los usuarios deberán cumplir con las condiciones libremente pactadas que no estén en contra de la ley o que signifiquen renunciar a alguno de los anteriores derechos en los respectivos contratos, hacer adecuado uso de los servicios recibidos y pagar las tarifas acordadas.

Artículo 54. Recursos: Proceden los recursos de reposición y en subsidio de apelación contra los actos de negativa del contrato, suspensión, terminación, corte y facturación que realice el proveedor de servicios. El recurso de apelación lo resolverá la autoridad que ejerza inspección, vigilancia y control en materia de usuarios. Las solicitudes de los usuarios, así como los recursos de reposición y apelación, deberán resolverse dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a su recibo por el proveedor, o su interposición o recibo en la autoridad que ejerza inspección, vigilancia y control, respectivamente.

Este término podrá ampliarse por uno igual para la práctica de pruebas, de ser necesarias, previa motivación. Transcurrido dicho término, sin que se hubiere resuelto la solicitud o el recurso de reposición por parte del proveedor, operará de pleno derecho el silencio administrativo positivo y se entenderá que la solicitud, reclamación o recurso ha sido resuelto en forma favorable al usuario.

El recurso de apelación, en los casos que proceda de conformidad con la ley, será presentado de manera subsidiaria y simultánea al de reposición, a fin de que, si la decisión del recurso de reposición es desfavorable al suscriptor o usuario, el proveedor lo remita a la autoridad que ejerza inspección, vigilancia y control para que esta resuelva el recurso de apelación. Siempre que el usuario presente ante el proveedor un recurso de reposición, este último deberá informarle en forma previa, expresa y verificable el derecho que tiene a interponer el recurso de apelación en subsidio del de reposición, para que en caso de que la respuesta al recurso de reposición sea desfavorable a sus pretensiones, la autoridad competente decida de fondo.

REGIMEN DE LOS PROVEEDORES DE REDES Y SERVICIOS DE LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y LAS COMUNICACIONES

Artículo 55. Régimen jurídico de los proveedores de redes y servicios de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Los actos y los contratos, incluidos los relativos a su régimen laboral y las operaciones de crédito de los proveedores de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, cualquiera que sea su naturaleza, sin importar la composición de su capital, se regirán por las normas del derecho privado.”

12. Plataforma estratégica

ENTERSOFT SAS es una empresa dedicada a brindar soluciones y estrategias integrales que permiten hacer una evaluación y gestión oportuna a los Sistemas de Información de las empresas garantizando una efectiva continuidad de las actividades empresariales, dentro de su visión se contempla con relevancia ser una empresa elegida por los altos estándares de competitividad, confiabilidad y crecimiento. Para lograrlo debe utilizar el canal que para las empresas de servicios les permite darse a conocer y abarcar en mayor cuantía el mercado, es decir el área comercial, más específicamente la fuerza de ventas, está basado en los parámetros y proyecciones que tiene Entersoft dentro de su Misión y Visión como compañía, donde se refiere al nivel que quiere abarcar y contemplar para su futuro.

En la visión se contempla incluir para el año 2020 la creación de 3 sucursales para que el alcance de su portafolio tenga una cobertura global. (anexo documentos oficiales Entersoft S.A.S).

Dado esto y basado en los hallazgos después de la implementación de las herramientas de análisis DOFA, PEEA se detecta una oportunidad de mejora en el área comercial que impacta directamente sobre el resultado de las ventas y por ende en el área financiera de la compañía.

13. Plan de mejora para la gestión del plan comercial

- ✓ Elaborar un plan de capacitación consecutivo basado en un cronograma que permita al ejecutivo de cuenta conocer más sobre productos, servicios y el uso de la herramienta Zoho CRM para implementar en sus labores.
- ✓ Proporcionar al equipo comercial y de servicio al cliente en general capacitación directa sobre manejo del cliente, ventas y marketing con asesoría externa.
- ✓ Implementar una nueva base de datos usando Zoho CRM seleccionando clientes nuevos potenciales para gestionar la oferta de productos y servicios, además de clasificar sus bases de datos.
- ✓ Estructurar un plan de ventas, que incluya el proyectado de ventas del año en curso y su crecimiento en un 5%, dando a conocer a cada ejecutivo de cuenta la meta correspondiente a cada mes, la estrategia propuesta, los parámetros de cumplimiento y, el seguimiento y control de las diferentes actividades.

13.1. Objetivo

Fortalecer el área comercial de Entersoft, consolidando su fuerza de ventas y servicio al cliente como un equipo capaz de optimizar resultados siendo más eficiente en su gestión con herramientas sólidas y motivación constante.

- Objetivos específicos
 - ✓ Reforzar el conocimiento del equipo de ventas y servicio al cliente en productos y servicios de la empresa.
 - ✓ Sensibilizar al equipo sobre la importancia de identificar y personalizar al cliente.
 - ✓ Capacitar al equipo en la técnica del proceso de ventas y la aplicación de esta en el negocio.
 - ✓ Implementar el plan de ventas propuesto en este plan de mejora, estableciendo los nuevos parámetros de ejecución, seguimiento y control.

13.2. Recursos

- ✓ Disponer de un espacio externo, cómodo y tranquilo por lo menos para uno de los talleres
- ✓ Talleristas (2 talleres)

- ✓ Tiempo del personal presente en los talleres 7 horas por taller.
- ✓ El lugar de los talleres siempre debe contar con el material audiovisual pertinente, herramienta de apoyo y estación de café.
- ✓ Entrega de programación física de tema y horarios para cada taller
- ✓ Formato de Asistencia
- ✓ Formato de evaluación de conocimiento y tallerista

13.3. Debilidades

Según la herramienta de diagnostica DOFA aplicada mediante el presente proyecto de mejora para Entersoft Is Solutions, se identificó como debilidades que no conoce competidores, no hay estrategias comerciales, no tiene opciones de proveedores, productos inactivos y falta de estrategias comerciales, por tal razón la estrategia planteada va directamente enfocada en el área comercial y específicamente en el plan de ventas.

14. Acciones para desarrollar

14.1. Fase 1

Capacitación y entrenamiento

- Trabajo de campo

Observación directa del proceso completo de venta, identificar:

- Dificultades
- Amenazas
- Riesgos
- Oportunidades de mejora.
 - Taller de PNL y Foco en el cliente
- Concientización de la venta y entorno
- Foco en el cliente Conociendo al cliente, estilos y formas de abordarlo
- Tolerancia y manejo de la frustración
- Comunicación
 - Reentrenamiento de productos y servicios
 - ⇒ Uso herramienta Zoho CRM
 - Técnica de ventas (Taller)
- Procedimiento de venta Entersoft
- Planeación, visita o llamada (apertura, desarrollo y cierre), análisis pos-visita y seguimiento.
- Identificar oportunidades
- Manejo de objeciones
- Clínica de ventas

14.2. Fase 2

Socialización, planeación y desarrollo del plan estratégico de ventas

- Establecer plan comercial de ventas según la propuesta del presente trabajo.

- Definir esquema de comisiones
- Indicadores propuestos sobre gestión
- Socialización plan estratégico de ventas
- Implementación
- Seguimiento y control

14.3. Alcance

Este plan de ventas se implementará con el recurso humano existente y destinado por la empresa para tal fin, se usará la herramienta Zoho CRM para el contacto de nuevos clientes y ya existentes, se ejecutará a nivel local.

- Objetivo de la acción a desarrollar

Incrementar las ventas de la empresa y la mejora de su desempeño a nivel comercial, fortaleciendo el área financiera.

- Meta

Crecimiento en ventas al cierre de año 2020 de un 5% mínimo frente al objetivo año.

- Beneficio

Plan estratégico de ventas definido y consolidado, fortalecimiento del área comercial y por ende del área financiera.

- Recursos

Para el desarrollo del plan estratégico de ventas se hace necesario, el recurso humano que tiene que ver directamente con servicio al cliente y su tiempo para las capacitaciones que suman un total de 14 horas divididas en dos talleres, recursos materiales como las instalaciones de la empresa para uno de los talleres y la disposición de la sala con los requerimientos para la capacitación, el recurso financiero directo suma el costo de los honorarios de los talleristas que son \$4.000.000 más las instalaciones para el taller que se desarrollará fuera que está en promedio de \$ 1.400.000, para un total de recursos financieros de \$ 5.400.000, según la planeación el tiempo dedicado al desarrollo de plan es de 25 horas, sin embargo se distribuirá este tiempo entre Octubre 21 y Diciembre 15 de

2019, ejecutando un plan piloto durante este tiempo que permita corregir el margen de error existente y poder implementar absolutamente en 2020.

14.4. Recomendaciones

Se recomienda hacer el debido paso a paso de la implementación del plan comercial, teniendo en cuenta que la capacitación es la base para una comunicación asertiva y la relación comercial con los clientes.

Es importante socializar cada uno de los indicadores, objetivos propuestos y las actividades a ejecutar suministrando las herramientas necesarias para ello.

Por último, la recomendación es no dejar de hacer el debido seguimiento y control al proceso y a los resultados obtenidos, teniendo en cuenta que si es necesario se deban ajustar algunos valores para conservar el alcance de los objetivos y la motivación de los ejecutivos comerciales.

Escuchar siempre de parte de los ejecutivos comerciales las dificultades que enfrentan y encontrar en conjunto con el director comercial una solución que aporte al buen desempeño de estos.

FASE 1	oct-19			Noviembre			Diciembre			Tiempo hora			
Trabajo de campo	3 (10am)									2			
Taller de PNL y comunicación													
Re-entrenamiento de PYS													
Foco en el cliente			23 (8am-5pm)							8			
Técnica de ventas			23 (8am-5pm)							8			
Reunión definir sistema comisiones			?							3			
FASE 2													
Estructuración PEV			?										
Socialización PEV					4					4			
Implementación PEV					4					4			
Seguimiento y control					8	15	22		2	9	16	?	8

Figura 4 Cronograma de ejecución para proyecto. Nohora Guzman y Lina Tafur (2019).

Se establecen las fechas para realizar las capacitaciones al equipo de trabajo.

OBJETIVO	Medir el cumplimiento de número de clientes nuevos contactados	Evaluar la efectividad de las llamadas con ventas a nuevos clientes	Estimar la calidad de conocimiento de los ejecutivos de cuenta y persuadir a su auto aprendizaje	Medir visitas realizadas a nuevos clientes
NOMBRE	Contacto clientes nuevos	Venta mensual a nuevos clientes	Evaluación conocimiento	Visitas clientes nuevos
FUENTE DE INFORMACIÓN	Zoho CRM	Zoho CRM	Director de Negocios (registros)	Zoho CRM
CÁLCULO	$((\text{contactos semanales} / \text{meta contactos mes}) * 100)$	$((\text{facturacion semanales} / \text{ventas mes}) * 100)$	Semanal = $(\text{Nota semana} / 5) * 100$ Mes = $((\text{suma de semanas} / 4) / 5) * 100$	$((\text{llamadas realizadas mes} / \text{visitas realizadas mes}) * 100)$
ESTÁNDAR DE MEJORAMIENTO	160 mes, 480 trimestre, 960 semestre (contactos nuevos mes)	cuota mes 6.800.000, cuota trimestre 20.400.000, cuota semestre 40.800.000	Conocimiento promedio mes 4,80%	160 mes llamadas, 12 visitas mes, semana 3 visitas

Figura 5 Indicadores del plan, Nohora Guzman y Lina Tafur (2019).

Se pretende tener establecidos los objetivos del proyecto y planeación de actividades para hacer una ejecución y respectiva evaluación de la gestión, para realizar el seguimiento y control.

Los indicadores de gestión tienen como objetivo dentro del plan estratégico hacer una distribución equitativa del presupuesto de ventas, dar a conocer a cada ejecutivo de cuenta los objetivos cuantitativos que debe alcanzar en el año vigente teniendo claridad de la cifra a alcanzar en cada uno de ellos.

14.5. Seguimiento y control plan estratégico de ventas

Se usarán dos formatos para llevar a cabo el seguimiento y control de la implementación de las actividades propuestas que se relacionan a continuación:

Tabla 10

Control contacto de clientes

Planeación				Ejecución	Seguimiento
Tipo de contacto	Fecha contacto	Cliente	Objetivo	Comentarios de la visita	Acciones pendientes

Nota: tabla sugerida para el seguimiento de ventas. Nohora Guzmán y Lina Tafur (2019)

La tabla 11 se alimenta cada semana mientras se ejecutan las acciones dejando registrados por escrito lo que sucedió mediante el contacto a cliente y las acciones que quedan pendientes como por ejemplo envío de cotizaciones, es ideal para hacer todo el proceso de ventas, planeación, ejecución y seguimiento, esto permitirá al ejecutivo de cuenta tener claro las actividades que desarrollará cada semana y no perder el historial del cliente.

FORMATO SEMANAL VENTAS

OCTUBRE

INDICADOR	CONTACTOS	CUOTA	%	VISITAS	CUOTA	%	CONOCIMIENTO	PROM	%
SEMANA 1	0	1	0						
SEMANA 2	0	1	0						
SEMANA 3	0	1	0						
SEMANA 4	0	1	0						
SEMANA 5	0	1	0						
TOTAL MES	0	4	0						

NOVIEMBRE

INDICADOR	CONTACTOS	CUOTA	%	VISITAS	CUOTA	%	CONOCIMIENTO	PROM	%
SEMANA 1									
SEMANA 2									
SEMANA 3									
SEMANA 4									
SEMANA 5									
TOTAL MES									

DICIEMBRE

INDICADOR	CONTACTOS	CUOTA	%	VISITAS	CUOTA	%	CONOCIMIENTO	PROM	%
SEMANA 1									
SEMANA 2									
SEMANA 3									
SEMANA 4									
SEMANA 5									
TOTAL MES									

Figura 6 Formato semanal de ventas, Nohora Guzman y Lina Tafur (2019).

En la figura 6 se presenta un formato que permite consolidar la información semanal y mensualmente respecto a el cumplimiento en valores de cada uno de los indicadores, lo diligencia cada uno de los ejecutivos de cuenta, se tiene en cuenta los valores a alcanzar y los alcanzados dando un porcentaje claro de cumplimiento, es útil tanto para el equipo de ventas cómo para el director comercial ya que permite tener un seguimiento constante del cumplimiento de las metas.

15. Conclusiones

En conclusión, Entersoft It Solutions es una empresa que logra integrarse de manera sólida en el mercado al cual pertenece, tiene una fácil adaptabilidad al cambio, lo que le ha permitido iniciar la implementación del plan de mejora propuesto con base a los hallazgos que se hicieron con las diferentes herramientas de diagnóstico aplicadas.

Se evidencia la necesidad de implementar un plan de ventas que le permita conocer al equipo comercial sus objetivos e indicadores de forma clara, que estén enterados de la estrategia para llegar a cumplirlos, para tener una fuerza de ventas consolidada se hace necesario aplicar planeación, ejecución, control y seguimiento con conocimiento pleno de los objetivos planteados que sean alcanzables y medibles, de esta manera se obtuvo el visto bueno del Gerente y Director de negocios para ajustar e implementar esta nueva herramienta para el año 2020

Se debe tener en cuenta que un equipo capacitado incrementa su productividad, la importancia de la capacitación tanto de productos y servicios como las técnicas de ventas aportan a los comerciales a cargo la seguridad y capacidad de crear estrategias a partir de los nuevos conocimientos adquiridos con la capacitación continua.

Se dio inicio a la implementación de las capacitaciones sobre liderazgo y trabajo en equipo, también se estableció junto con el gerente los indicadores basados en el presupuesto de ventas y se planeó capacitación respecto a técnicas de ventas y conocimiento del cliente, con el primer taller ya ejecutado se concluye y ratifica lo dicho anteriormente mediante las evaluaciones del desarrollo de este diligenciada por los asistentes y adjuntada como anexo en el presente proyecto.

16. Referencias

- Albarran, A. S. (2011, Diciembre). *Comunicación para el cambio social y nuevas tecnologías de la comunicación y la información*. From <https://monicacacedaquispe.atavist.com/las-tic-como-efecto-del-cambio-social>
- Castro, M. S. (2015, 05 02). *ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA Y EXTERNA*. From <https://es.slideshare.net/mariasofia37/anlisis-con-la-matriz-foda-y-peeaa>
- CEUPE. (2019). *EVOLUCIÓN FUTURA DE LAS TIC*. From <https://www.ceupe.com/blog/evolucion-futura-de-las-tic.html>
- Colombia Productiva. (2017, 03). *Colombia Productiva*. From <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/servicios/software-ti>
- Comunicaciones, M. d. (2018, 05 17). *MinTIC*. From EMPRESAS ENCUESTAS TIC 2017: <https://www.datos.gov.co/Ciencia-Tecnolog-a-e-Innovaci-n/EMPRESAS-ENCUESTA-TIC-2017/vgv5-wvxj>
- Contreras, L. E. (2016). *PLAN DE NEGOCIO PARA BRINDAR SERVICIOS DE TECNOLOGIA DE LA*. From <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/143662/Plan-de-negocio-para-brindar-servicios-de-tecnolog%C3%ADa-de-la-informaci%C3%B3n-y-comunicaciones-para-la-industria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- DANE. (2019, Abril). *DANE*. From <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/servicios/software-ti>
- ENTERSOFT SAS. (2018, 09 03). *MISION-VISION. DE-ES-PGO-02*. Bogota.
- ENTERSOFT SAS. (2018, 09 03). *POLÍTICAS – OBJETIVOS DE CALIDAD. POLITICA DE CALIDAD*. Bogota.
- Financiera, S. (2007, 10 26). *SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA*. From SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA: <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/Publicaciones/publicaciones/loadContenidoPublicacion/id/20072/dPrint/1/c/00>

González, C. L. (2013). *PLAN DE MEJORA EN AL ORGANIZACIÓN Y*. From <http://repositorio.upct.es/xmlui/bitstream/handle/10317/3433/tfm217.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/servicios/software-ti>. (2019, Abril). *DANE*.

Lucena, A. K. (2016, Febrero). *Modelo de Planeacion Estrategica*. From <https://prezi.com/hgcvnic2rjcv/modelo-de-planeacion-estrategica-harold-koontz/>

Medellin, C. d. (n.d.). *CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN*. From <https://www.camaramedellin.com.co/servicios-empresariales/servicios-basicos/diagnostico-empresarial>

MINTIC. (2009, 07 30). *Ley 1341 de 2009*. From *Ley 1341 de 2009*: https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3707_documento.pdf

MinTic. (2019). *MinTic*. From <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-594.html>

Murillo, N. E., Cruz, C. O., & Zambrano, W. S. (2012, 04 02). *PLANEACION ESTRATEGICA DE TIC PARA LA EMPRESA DIEZ Y MEDIOS LTDA*. From <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1789/OrozcoNelson2012.pdf?sequence=5>

Nuño, A. (21 de junio de 2018). *thinking for selling*. Obtenido de *thinking for selling*: <https://agustinnuno.com/plan-ventas-estrategia-comercial/>

Palacios, L. (2011, Marzo). *División de Desarrollo Productivo y Empresaria*. From <https://www.cepal.org/socinfo/noticias/paginas/9/30389/newsletter14.pdf>

Ríos, R. (2017, Agosto). *La mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos*. From <https://www.reasonwhy.es/reportaje/philip-kotler-padre-marketing-moderno>

Sánchez Duarte, E. (2008). *Revista Electrónica Educare. LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) DESDE UNA PERSPECTIVA*.

School, H. B. (n.d.). *El Modelo 7-S*. From <https://es.scribd.com/doc/122191844/El-modelo-7-S>

Significado de Objetivo. (2018, 04 06). From *Significados*: <https://www.significados.com/objetivo/>

Suarez, J. G. (n.d.). *ENTERSOFT*. From <http://entersoft.com.co/>

Villegas, C. P. (2007, 10 25). *Superintendencia Financiera de Colombia*. From <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/Publicaciones/publicaciones/loadContenidoPublicacion/id/20072/dPrint/1/c/00>