

**MONTAJE DE LA GERENCIA DE VENTAS PARA LA FIRMA  
ANDISERVICE SOLUTIONS R.L. S.A.S. PARA EL AÑO 2013**

STEVEN LOZANO PÉREZ

**UNIVERSIDAD EAN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS  
FACULTAD DE POSGRADOS**

**BOGOTÁ**

**2012**



**MONTAJE DE LA GERENCIA DE VENTAS PARA LA FIRMA  
ANDISERVICE SOLUTIONS R.L. S.A.S. PARA EL AÑO 2013**

STEVEN LOZANO PÉREZ

**IFI**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**

Trabajo de Grado para optar por el título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

**TUTOR DEL IFI:**

Fernando Augusto Cabrales López

Docente Posgrados

Universidad EAN

**UNIVERSIDAD EAN**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**FACULTAD DE POSGRADOS**

**BOGOTÁ**

**2012**



## Contenido

Introducción .....	7
Justificación.....	8
1. Planeación Gerencia de Ventas .....	9
1.1. Análisis del sector. ....	9
1.2. Pronóstico de ventas.....	12
1.3. Objetivos corporativos. ....	14
2. Organización de la fuerza de ventas.....	15
2.1. Estructura organizacional que la Gerencia de Ventas va a adoptar para le empresa AndiService Solutions R.L. S.A.S. ....	15
2.2. Tamaño de la fuerza de ventas para el cumplimiento del presupuesto de ventas.....	16
3. Desarrollo de la fuerza de ventas. ....	17
3.1. Proceso de reclutamiento.....	18
3.2. Proceso de selección.....	18
3.2.1. Solicitud de empleo. ....	18
3.2.2. Entrevistas personales. ....	21
3.2.3. Verificación de referencias.....	22
3.2.4. Exámenes médicos. ....	22
3.3. Proceso de capacitación.....	22
3.3.1. Inducción.....	23
3.3.2. Seminarios y talleres. ....	23
3.3.3. Práctica.....	23
3.4. Descripción del cargo.....	23
4. Dirección de la fuerza de ventas.....	24

4.1. Delimitación de territorios y rutas.....	24
4.2. Plan de cuotas de ventas para su equipo comercial.....	24
4.3. Sistema de compensación a utilizar para remunerar a los ejecutivos comerciales.....	25
4.4. Programa de motivación que va a utilizar en su fuerza de ventas.....	26
5. Control y evaluación de la Gerencia de Ventas.....	26
5.1. Presupuesto de ventas.....	26
5.2. Ruteos operativos.....	27
5.2.1. Control del Pronóstico.....	27
5.2.2. Control del presupuesto de ventas.....	28
5.3. Ruteos comerciales.....	29
5.4. Indicadores de Gestión de la Fuerza de Ventas.....	29
Conclusiones y recomendaciones.....	31
Bibliografía.....	34

## Lista de Tablas

Tabla 1 Curva de Valor .....	11
Tabla 2 Expectativas de Ventas .....	13
Tabla 3 Pronóstico de Ventas .....	13
Tabla 4 Ventas 1er semestre año 2013 .....	17
Tabla 5 Ventas 2do semestre año 2013 .....	17
Tabla 6 Cuotas de Ventas año 2013 .....	25
Tabla 7 Presupuesto de Ventas año 2013 .....	27
Tabla 8 Control Pronóstico de Ventas año 2013 .....	28
Tabla 9 Control Presupuesto de Ventas .....	28
Tabla 10 Ruterros Comerciales .....	29
Tabla 11 Desempeño de la Fuerza de Ventas .....	29
Tabla 12 Participación en el Mercado .....	30

**Lista de Gráficos**

Gráfico 1 Curva de Valor ..... 11

Gráfico 2 Pronóstico de Ventas ..... 14

## Introducción

En el presente informe se define el montaje de la Gerencia de Ventas para la empresa AndiService Solutions R.L. diseñado en cuatro fases la primera consiste en la planeación de la gerencia de ventas en la cual se efectúa el análisis del sector y el montaje del presupuesto de ventas. La segunda parte consiste en la organización de la fuerza de ventas definiendo la estructura organizacional y el tamaño de la fuerza de ventas. La tercera hace alusión al desarrollo de la fuerza de ventas donde se describe el proceso de vinculación. En la cuarta parte se describe la dirección de la fuerza de ventas, donde se establece la delimitación de territorios, cuotas de ventas, sistema de compensación y el programa de motivación para la fuerza de ventas.

Más adelante se muestra los sistemas de análisis que permiten la evaluación de las ventas, costos y los niveles de rentabilidad, al igual que los mecanismos de evaluación de desempeño de la fuerza de ventas como parte de la evaluación y control de la gerencia de ventas.

En una última instancia se encuentran las conclusiones y recomendaciones más importantes que quedan a consideración de la gerencia general de la compañía en aras de la ejecución del proyecto de Outsourcing Contable y Financiero.

## Justificación

El propósito de este informe es diseñar la estructura de la Gerencia de Ventas de la compañía, cuya posterior entrada en vigencia permita aprovechar las ventajas que genera la prestación del servicio de Outsourcing Contable Y Financiero dentro del sector Bussiness Process Outsourcing (BPO), sector que en los últimos años ha mostrando un notable crecimiento y que debido al mercado objetivo fijado la compañía<sup>1</sup> tiene una mayor probabilidad de penetración, ya que las principales compañías prestadoras de este servicio no les interesa este mercado el cual es visto como inestable. Convirtiéndose así en una oportunidad de negocio muy atractivo por tratarse de un gran volumen de empresas nuevas que requieren este servicio. Esto sumado a las ventajas e incentivos que ofrece el gobierno para la creación de empresas en pro de la formalización y generación de empleo, junto con la necesidad que tienen las compañías de cumplir con los requisitos legales y tributarios, además de la competitividad que genera para cada una de ellas una adecuada administración financiera.

---

<sup>1</sup> El mercado objetivo de la compañía está comprendido por las pequeñas empresas constituidas como Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S.) en la ciudad de Bogotá en el año 2012. Según la información suministrada por la Cámara de Comercio de Bogotá y basado en cálculos propios, en el 2011 fueron creadas 700 empresas bajo el tipo de sociedad S.A.S., y a marzo del 2012 van constituidas 125 empresas S.A.S.

## **1. Planeación Gerencia de Ventas.**

### **1.1. Análisis del sector.**

La empresa pertenece al Business Process Outsourcing (BPO), sector que en los últimos años ha tenido un gran auge no solo a nivel local sino a nivel mundial, con una gran expectativa de penetración al mercado en los diferentes servicios dentro de los cuales se destaca: Contabilidad y Finanzas, Gestión Humana, Contratación, Producción, Mercadeo y Ventas, entre otros.

En la ciudad de Bogotá los servicios de Outsourcing presentan un crecimiento considerable generando para “el año 2009 ingresos por más de US \$ 2.162 millones en los segmentos de procesamiento de datos, manejo documental, finanzas y contabilidad, manejo tributario, recursos humanos e investigación y desarrollo” (Invest in Bogota, 2011), que lo convierte en un sector muy atractivo como oportunidad de negocio teniendo en cuenta el mercado objetivo.

Específicamente para los servicios contables y financieros se ha generado en los últimos años una gran demanda, la cual se ha venido incrementando tras las políticas adoptadas por el gobierno generando incentivos que fomentan la formalización y creación de empresas.

De acuerdo al mercado objetivo que tiene la compañía se ha dado una gran aceptación por las pequeñas empresas, ya que los servicios ofrecidos que son de obligatorio cumplimiento en el manejo contable y tributario, se prestarían a un costo bajo con relación a las grandes corporaciones que hacen parte de este sector.

A continuación se relacionan las variables externas más relevantes a tener en cuenta:

- **CONDICIONES ECONOMICAS**

El país ha presentado unas condiciones económicas favorables, dentro de las cuales se destaca la firma de acuerdos comerciales que obliga a los diferentes sectores a ser más competitivos; generando oportunidades de negocio tanto en el ámbito local como en el internacional por medio de la apertura a los diferentes mercados. Esto se ha visto reflejado en el número de nuevas empresas inscritas ante la cámara de comercio de Bogotá que para el año 2011 fue de 700 empresas<sup>2</sup> constituidas como Sociedades por Acciones Simplificadas S.A.S., que son las que se tienen en cuenta por tratarse del mercado objetivo de la compañía.

- **COMPETENCIA**

De acuerdo a la evaluación establecida por la compañía, los competidores no impactan de manera directa debido al tipo de mercado objetivo, el cual no es atractivo para empresas que ya están o se están consolidando en el mercado, ya que este tipo de mercado es visto como poco relevante e inestable.

A continuación se muestra la curva de valor de la compañía con dos empresas del sector donde se definen los aspectos más importantes a evaluar, con una calificación de 1 a 5, donde 5 es la mayor calificación. Esta información nos permite determinar que la compañía es competitiva en el mercado objetivo principalmente a nivel de costo siendo inferior a las que actualmente se

---

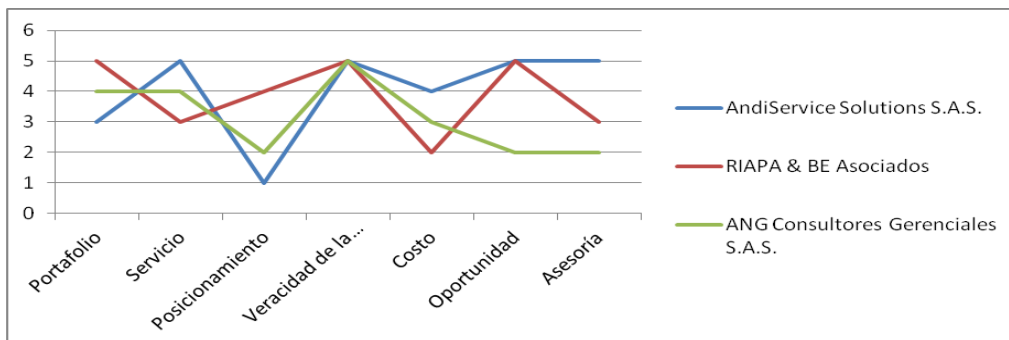
<sup>2</sup> Cálculos propios a partir de la base de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá tomada en Mayo de 2012.

encuentran en el mercado y en la asesoría la cual se convierte en un elemento diferenciador para la prestación del servicio. (Ver Tabla 1 y Gráfico 1)

**Tabla 1 Curva de Valor**

ITEM A EVALUAR	AndiService Solutions S.A.S.	RIAPA & BE Asociados	ANG Consultores Gerenciales S.A.S.
Portafolio	3	5	4
Servicio	5	3	4
Posicionamiento	1	4	2
Veracidad de la información	5	5	5
Costo	4	2	3
Oportunidad	5	5	2
Asesoría	5	3	2

**Gráfico 1 Curva de Valor**



- **TECNOLOGICAS Y AMBIENTALES**

Teniendo en cuenta las exigencias del mercado y la necesidad de una información clara y oportuna la empresa cuenta con un software especializado para la presentación de información

financiera y la elaboración de reportes, que permite a los clientes tener información actualizada en los diferentes requerimientos como los son ingresos, gastos, costos, entre otros; de la misma manera el software permite evaluar los diferentes tipos de negocio por medio de indicadores financieros tanto gráficos como numéricos.

- **FUERZAS POLITICAS Y LEGALES**

Los cambios que se presenten en las políticas a nivel legal y tributario tienen un impacto directo sobre la prestación del servicio ya que estas determinan los parámetros sobre los cuales debe presentarse la información ante los entes regulatorios. Un ejemplo de esto son las reformas tributarias presentadas por el Ministerio de Hacienda, las nuevas reglamentaciones establecidas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), entre otros.

### **1.2. Pronóstico de ventas.**

Para la elaboración del pronóstico se tiene en cuenta un enfoque cualitativo, en el que se mide la intención de ventas de la compañía, por medio del cual se estima principalmente el mercado objetivo, que de mantener la tendencia y de acuerdo a las estimaciones propias teniendo como referencia la base de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, al finalizar el año 2012 estaría entre 600 y 700 empresas.

A continuación se detalla el número de clientes de acuerdo a las expectativas de ventas de la compañía: (*Ver Tabla 2*)

**Tabla 2 Expectativas de Ventas**

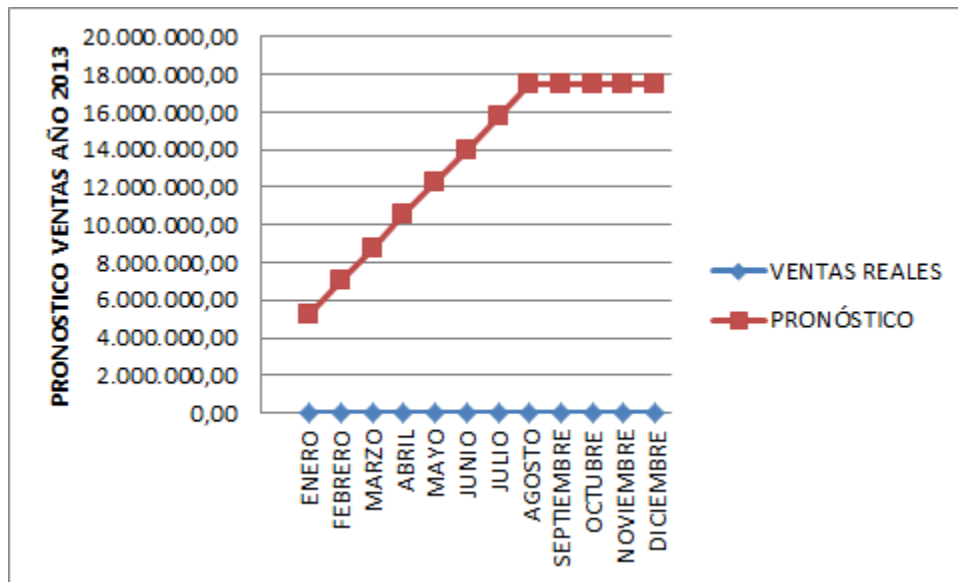
MES	No. Clientes	MES	No. Clientes
ENERO	15	JULIO	45
FEBRERO	20	AGOSTO	50
MARZO	25	SEPTIEMBRE	50
ABRIL	30	OCTUBRE	50
MAYO	35	NOVIEMBRE	50
JUNIO	40	DICIEMBRE	50

El pronóstico de ventas estimado por la compañía de acuerdo a su meta para el cierre del año 2013 es de 50 clientes recurrentes a un precio promedio de \$350.000, el cual está determinado de la siguiente manera: (Ver Tabla 3 y Gráfico 2)

**Tabla 3 Pronóstico de Ventas**

MES	VENTAS REALES	PRONÓSTICO
ENERO	0,00	5.250.000,00
FEBRERO	0,00	7.000.000,00
MARZO	0,00	8.750.000,00
ABRIL	0,00	10.500.000,00
MAYO	0,00	12.250.000,00
JUNIO	0,00	14.000.000,00
JULIO	0,00	15.750.000,00
AGOSTO	0,00	17.500.000,00
SEPTIEMBRE	0,00	17.500.000,00
OCTUBRE	0,00	17.500.000,00
NOVIEMBRE	0,00	17.500.000,00
DICIEMBRE	0,00	17.500.000,00
TOTAL	0,00	161.000.000,00

Gráfico 2 Pronóstico de Ventas



### 1.3. Objetivos corporativos.

**Objetivos generales:** Diseñar la estructura de la Gerencia de Ventas para la empresa AndiService Solutions R.L. S.A.S. la cual se implementará a partir del 01 de Enero del 2013.

#### **Objetivos específicos:**

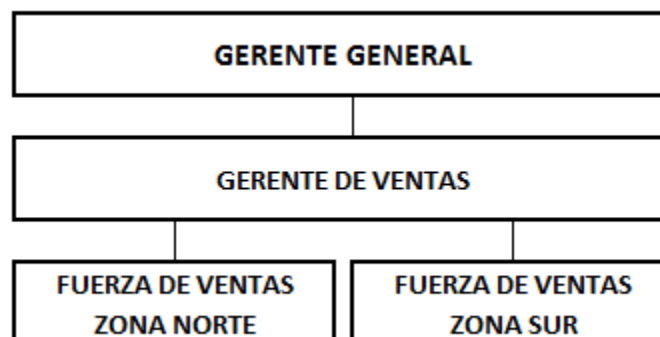
- Calcular el pronóstico de ventas del año.
- Definir la estructura organizacional que se va a adoptar para la Gerencia de Ventas de la empresa.
- Diseñar el proceso de selección que se va a llevar a cabo para vincular la fuerza de ventas.
- Coordinar la delimitación de territorio, calcular cuotas y sistemas de compensación para la fuerza de ventas.
- Establecer el proceso de seguimiento y control.

## 2. Organización de la fuerza de ventas.

### 2.1. Estructura organizacional que la Gerencia de Ventas va a adoptar para le empresa **AndiService Solutions R.L. S.A.S.**

La estructura organizacional que mas se adecua a las características de la empresa la cual tiene planteada sus operaciones en la ciudad de Bogotá, esta dada por organización geográfica de ventas, la cual consta de un Gerente General quien es el encargado de aplicar todos los conocimientos, habilidades, estrategias y técnicas que permitan alcanzar los objetivos planteados; en segunda instancia se cuenta con un Gerente de Ventas el cual es el encargado de delegar por línea de responsabilidad, dividir y coordinar las actividades, quien a su vez cuenta con una Fuerza de Ventas dividida por zonas dentro de la ciudad, encargada de ejecutar cada uno de los planes y estrategias establecidas por la compañía. A continuación se presenta el organigrama de la organización.

#### **ORGANIZACIÓN GEOGRÁFICA DE VENTAS**



## 2.2. Tamaño de la fuerza de ventas para el cumplimiento del presupuesto de ventas.

El método utilizado para calcular el tamaño de la fuerza de ventas es el método del desglose que es el más adecuado para la compañía teniendo en cuenta el mercado objetivo y el tipo de servicio ofertado, del cual se obtienen los resultados que se reflejan a continuación:

$$N = S/P * 1 + R$$

N= cantidad de personal de ventas que se necesita

S= Volumen pronosticado de ventas

P=Productividad estimada por unidad vendedora

R= Porcentaje de rotación.

$$N = 161'000.000 / 80'500.000 * 1 + 0.30$$

$$N = 2,6$$

De acuerdo a la estimación de ventas que al finalizar el año 2013 es de \$161'000.000, y teniendo en cuenta una productividad estimada de \$80'500.000 en este mismo periodo, con un porcentaje de rotación de 30%, la compañía debe estar conformado por 3 personas.

Una vez establecida la estructura y el cálculo del pronóstico de ventas a continuación se presenta el cálculo de la fuerza de ventas para el cual se utilizó una técnica de enfoque cuantitativo, en el que se presentaron los siguientes objetivos el primero con corte al 31 de Junio de 2013 y el segundo con corte al 31 de Diciembre de 2013.

1. Obtener ventas en el primer semestre del año 2013 por valor del \$57'750.000 y una participación en el mercado del 3%. (Ver Tabla 4)
2. Obtener ventas para el segundo semestre del año 2013 por valor de \$103'250.000 y una participación en el mercado del 7%. (Ver Tabla 5)

**Tabla 4 Ventas 1er semestre año 2013**

<b>CÁLCULO DE LA FUERZA DE VENTAS ENERO-JUNIO 2013 MILES DE \$</b>							
	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>TOTAL</b>
PRONOSTICO	5.250	7.000	8.750	10.500	12.250	14.000	57.750
Productividad Estimada	2.625	3.500	4.375	5.250	6.125	7.000	28.875
No. Vendedores	2	2	2	2	2	2	2

**Tabla 5 Ventas 2do semestre año 2013**

<b>CÁLCULO DE LA FUERZA DE VENTAS JULIO-DICIEMBRE 2013 MILES DE \$</b>							
	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>	<b>TOTAL</b>
PRONOSTICO	15.750	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	103.250
Productividad Estimada	7.875	8.750	8.750	8.750	8.750	8.750	51.625
No. Vendedores	2	2	2	2	2	2	2

### **3. Desarrollo de la fuerza de ventas.**

Para el desarrollo de la fuerza de ventas se tendrán en cuenta tres actividades que son: Proceso de reclutamiento, proceso de selección y proceso de capacitación; los cuales se describirán a continuación y finalmente se presentará la descripción del cargo:

### **3.1. Proceso de reclutamiento.**

El reclutamiento de solicitantes tendrá en cuenta fuentes externas dentro de las cuales se destaca principalmente las referencias de personas de otras empresas como proveedores y clientes, y las agencias de empleo.

### **3.2. Proceso de selección.**

El proceso de selección consta de cuatro partes, cada una de ellas tiene un porcentaje de participación en el proceso: la primera corresponde a la solicitud de empleo con un porcentaje de 30%, segundo las entrevistas personales con un porcentaje del 40%, tercero verificación de referencias con un porcentaje de participación del 20% y por ultimo se tendrán en cuenta los exámenes médicos con un porcentaje del 10%. De esta manera se completa el 100% del proceso de selección.

Una vez terminado el proceso de selección, un candidato será seleccionado sí y solo sí cumple con el 80% de los requisitos establecidos por la compañía. A continuación se detalla el proceso de selección.

#### **3.2.1. Solicitud de empleo.**

Este primer paso es muy importante ya que se recopila información sobre las características físicas y la historia personal de los aspirantes, al igual que ayuda a preparar las entrevistas personales. Ver formato.

# Solicitud de Empleo

Fecha
Puesto que solicita
Sueldo Mensual Deseado
Sueldo Mensual Aprobado
Fecha de Contratación



Nota: Toda la información aquí proporcionada será tratada con confidencialidad

## DATOS PERSONALES

Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombre (s)	Edad
			Años
Dirección	Barrio	Teléfono	Sexo <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino
Ciudad o Municipio	Lugar de Nacimiento	Fecha de Nacimiento	Nacionalidad
Vive con <input type="radio"/> Sus padres <input type="radio"/> Su familia <input type="radio"/> Parientes <input type="radio"/> Solo		Estatura	Peso
Personas que dependen de Usted <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros		Estado civil <input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Otros (Explique)	

## DOCUMENTACION

Cédula de Ciudadanía			
Tiene licencia de manejar <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si	Clase y Numero de Licencia	Libreta Militar	Pasaporte N°

## ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES

¿Cómo considera su estado de salud actual? <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo	¿Padece alguna enfermedad crónica? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si (Explique)		
¿Practica usted algún deporte?	¿Pertenece a algún Club Social o Deportivo?	¿Cuál es su pasatiempo favorito?	
¿Cuál es su meta en la vida?			

## DATOS FAMILIARES

NOMBRE	VIVE	FINADO	DOMICILIO	OCUPACION
Padre				
Madre				
Esposa (o)				
Nombres y edades de los hijos				

## ESCOLARIDAD

	NOMBRE	AÑO	TITULO RECIBIDO
Primaria			
Secundaria			
Profesional			
Técnico o Tecnólogo			
Otros			
Estudios que esta efectuando en la actualidad:			
Escuela	Horario	Curso o Carrera	Grado

**CONOCIMIENTOS GENERALES**

Que otros Idiomas habla	(nivel 50%, 75%, 100%)
Software que maneja	

**EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES**

CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ULTIMO		ANTERIOR		ANTERIOR		ANTERIOR	
	mes	año	mes	año	mes	año	mes	año
Tiempo que presto sus servicios								
Nombre de la compañía								
Dirección								
Teléfono								
Puesto desempeñado								
Puesto desempeñado	Inicial	Final						
Motivo de separación								
Nombre de su jefe directo								
Puesto de su jefe directo								
Podemos solicitar información de usted	Comentarios de sus jefes							
<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No								

**REFERENCIAS PERSONALES**

NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	OCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLO

**DATOS GENERALES**

¿Cómo supo de este empleo?  
 Anuncio  Otro medio (¿Cuál?)

¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa?  
 No  Si, ¿Quién?

¿Ha estado afianzado?  
 No  Si, Nombre de la compañía

Ha estado afiliado a algún sindicato?  
 No  Si, ¿A cual?

¿Tiene seguro de Vida?  
 No  Si, Nombre de la compañía

¿Puede viajar?  
 Si  No, ¿Por qué?

¿Esta dispuesto a cambiar su lugar de residencia?  
 Si  No, ¿Por qué?

Fecha en que podrá presentarse a trabajar

**DATOS ECONOMICOS**

¿Tiene usted otros ingresos?  
 No  Si, ¿Cuáles? Importe mensual \$

¿Su conyugue trabaja?  
 No  Si, ¿Dónde? Percepción mensual \$

¿Vive en casa propia?  
 No  Si Valor aproximado \$

¿Paga renta?  
 No  Si Renta mensual \$

¿Tiene automóvil propio? Marca Modelo  
 No  Si

¿Tiene deudas? Importe  
 No  Si, ¿Con quien? \$

¿Cuánto abona mensualmente?  
 \$

¿A cuanto ascienden sus gastos mensuales?  
 \$

Comentarios de Entrevistador y firma

Hago constar que mis respuestas son verdaderas

\_\_\_\_\_

Firma del solicitante

### 3.2.2. Entrevistas personales.

Para este tipo de selección se recomienda hacer una entrevista de tipo estructural con unas preguntas estándar que permita comparar las fortalezas y debilidades entre los candidatos, de este modo se califica cada pregunta y al final se da una valoración general de cada aspirante.

Aspectos a evaluar en esta entrevista:

<b>FORMATO DE ENTREVISTA DEL SOLICITANTE</b>											
NOMBRE DEL SOLICITANTE:			FECHA								
ENTREVISTA CON:		HORA:									
				<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">CALIFICACION</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5 EXCELENTE</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4 ARRIBA DEL PROMEDIO</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3 PROMEDIO</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2 REGULAR</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">1 DEFICIENTE</td></tr> </table>		CALIFICACION	5 EXCELENTE	4 ARRIBA DEL PROMEDIO	3 PROMEDIO	2 REGULAR	1 DEFICIENTE
CALIFICACION											
5 EXCELENTE											
4 ARRIBA DEL PROMEDIO											
3 PROMEDIO											
2 REGULAR											
1 DEFICIENTE											
	1	2	3	4	5						
<b>Aspecto General</b>											
1 Presentación personal											
2 Imagen de negocios											
<b>Impresiones</b>											
3 Expresión oral											
4 Expresión oral y corporal											
5 Aptitud positiva											
6 Personalidad											
<b>Habilidad en Ventas</b>											
7 Experiencia											
8 Comunicación											
9 Visitas a clientes											
10 Trabajo en equipo											
<b>Madurez</b>											
11 Inteligencia general, sentido común.											
12 Confianza en si mismo											
13 Motivación											
14 Adaptabilidad											
15 Ética											
Comentarios generales											
Calificación Total											
Recomendaría este candidato											

Este formato esta diseñado con un puntaje máximo de 75 puntos. Teniendo en cuenta que la entrevista que tiene un porcentaje del 40% del proceso total de selección, un candidato calificara si obtiene un puntaje entre 60 y 75 puntos.

### **3.2.3. Verificación de referencias.**

Unas vez un candidato apruebe satisfactoriamente las dos primeras fases del proceso de selección se procederá a validar la información suministrada por medio de referencias tanto personales como laborales asignándoles a cada una de ellas el porcentaje relacionado a continuación.

Del 20% que tienen las referencias en el total del proceso de selección. El 13% corresponderá a las referencias laborales y el 7% restante será asignado a las referencias personales.

### **3.2.4. Exámenes médicos.**

Esta última etapa que corresponde en porcentaje al 10% del total del proceso de selección, dando cumplimiento a la resolución 2346 de 2007 del Ministerio de Protección Social, por medial del cual se reguló las prácticas de evaluaciones médicas ocupacionales, en este caso específico de preingreso a la compañía de los candidatos que hacen parte del proceso de selección y que de acuerdo al ART.4, se realizan para determinar las condiciones de salud física, mental y social del trabajador antes de su contratación, en función de las condiciones de trabajo a las que estaría expuesto, acorde a los requerimientos y perfil del cargo.

### **3.3. Proceso de capacitación.**

El proceso de capacitación para la compañía se desarrolla en tres etapas con una duración total de 12 días: La primera corresponde a la inducción con 2 días, la segunda corresponde al desarrollo

de seminarios y talleres con una duración de 5 días y por último una etapa práctica con una duración de 5 días. Las cuales se encuentran encaminadas en incrementar la productividad, mejorar el estado de ánimo, reducir la rotación de personal, mejorar las relaciones con el cliente y mejorar las habilidades en ventas de los representantes.

### **3.3.1. Inducción.**

En esta primera fase se da a conocer los servicios que ofrece la compañía, de igual manera, se hace un análisis sobre las necesidades del cliente, se establecen los objetivos, se desarrollan los programas para su implementación y finalmente se establecen los métodos de evaluación.

### **3.3.2. Seminarios y talleres.**

Dentro del proceso de capacitación esta fase consiste en un seminario de ventas, que incluye talleres de ventas, cuyo propósito es el de desarrollar las habilidades y corregir las técnicas que viene implementando el representante.

### **3.3.3. Práctica.**

En esta última fase consiste en la práctica, en donde el representante contactará y realizará visitas a los clientes fijados en el mercado objetivo, junto con el Gerente de Ventas para conocer el manejo del cliente y ofrecimiento del servicio.

## **3.4. Descripción del cargo.**

A continuación se muestra la descripción del cargo del personal de la fuerza de ventas.

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO			
<b>Area</b>	Ventas	<b>Reporta a</b>	Gerente de Ventas
<b>Cargo</b>	Ejecutivo comercial	<b>Nivel</b>	Ejecutivo
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>		<b>EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA</b>	
Es el encargado de vender el servicio de Outsourcing Contable y Financiero de manera directa. Llevando a cabo las estrategias de ventas diseñadas para la obtención de clientes en el mercado.		Profesional en áreas de Administración, Mercadeo o carreras afines. Con experiencia de 1 año en áreas comerciales.	
<b>RESPONSABILIDAD Y FUNCIONES</b>		<b>CALIFICACIONES</b>	
<p><i>* interpretar la información proveniente de diversas fuentes, adaptarla para lograr mejores niveles de calidad, productividad, efectividad y servicio al cliente para garantizar la permanencia competitiva de la organización en el mercado.</i></p> <p><i>* Visita clientes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Con base a la delimitación de territorios establecido en la gerencia de ventas, visita a posibles clientes y los ya existentes.</li> <li>- Entregar material de recordación.</li> <li>- Mantener contacto directo con los clientes atendiendo todos sus requerimientos.</li> </ul> <p><i>* Estadísticas de Ventas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de la base de datos.</li> <li>- Generación de reportes estadísticos de ventas como lo son históricos, comparativos, tendencias, entre otros.</li> <li>- Elabora y plantea estrategias y planes de acción con base a los resultados obtenidos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proactividad para satisfacer necesidades de clientes potenciales y de la empresa.</li> <li>- Reconocidas aptitudes para la concertación de negocios.</li> <li>- Capacidad de analizar dinámicamente la información y proponer planes de acción de acuerdo a las necesidades.</li> <li>- Excelente capacidad de interactuar y relacionarse con los usuarios tanto internos como externos.</li> <li>- Capacidad de trabajo en equipo.</li> </ul>	
<b>OBSERVACIONES</b>			
N.A.			

## 4. Dirección de la fuerza de ventas.

### 4.1. Delimitación de territorios y rutas.

Teniendo en cuenta el modelo de negocio y el tamaño de la fuerza de ventas, se desvirtúa la necesidad de establecer una delimitación de territorios ya que no se puede limitar la fuerza de ventas a una zona o unos clientes específicos.

### 4.2. Plan de cuotas de ventas para su equipo comercial.

El método más adecuado para el establecimiento de las cuotas de ventas de acuerdo al servicio ofertado, es el de Cuotas por Volumen en Ventas, ya que esta se relaciona directamente con el potencial de mercado y a su vez son medibles y alcanzables. En este método se tiene en cuenta el peso (moneda corriente) como unidad de medida.

El cálculo de las cuotas de ventas tiene como base el pronóstico de ventas del año 2013, el cual se detalla a continuación. (Ver Tabla 6)

**Tabla 6 Cuotas de Ventas año 2013**

MES	Volumen en ventas	Cuota Vendedor 1	Cuota Vendedor 2
Enero	\$ 5.250.000,0	\$ 2.625.000,0	\$ 2.625.000,0
Febrero	\$ 7.000.000,0	\$ 3.500.000,0	\$ 3.500.000,0
Marzo	\$ 8.750.000,0	\$ 4.375.000,0	\$ 4.375.000,0
Abril	\$ 10.500.000,0	\$ 5.250.000,0	\$ 5.250.000,0
Mayo	\$ 12.250.000,0	\$ 6.125.000,0	\$ 6.125.000,0
Junio	\$ 14.000.000,0	\$ 7.000.000,0	\$ 7.000.000,0
Julio	\$ 15.750.000,0	\$ 7.875.000,0	\$ 7.875.000,0
Agosto	\$ 17.500.000,0	\$ 8.750.000,0	\$ 8.750.000,0
Septiembre	\$ 17.500.000,0	\$ 8.750.000,0	\$ 8.750.000,0
Octubre	\$ 17.500.000,0	\$ 8.750.000,0	\$ 8.750.000,0
Noviembre	\$ 17.500.000,0	\$ 8.750.000,0	\$ 8.750.000,0
Diciembre	\$ 17.500.000,0	\$ 8.750.000,0	\$ 8.750.000,0

La cuota de ventas para los dos vendedores que conforman la fuerza de ventas corresponde a un valor anual de \$80'500.000.

#### **4.3. Sistema de compensación a utilizar para remunerar a los ejecutivos comerciales.**

El sistema de compensación para para el personal que conforma la fuerza de ventas se compone de un plan combinado en que se establece un salario fijo mensual, mas unas comisiones sobre el nivel de ventas.

Salario Básico: \$1'000.000

Comisión: 5% sobre las ventas.

#### **4.4. Programa de motivación que va a utilizar en su fuerza de ventas.**

El programa para incentivar al equipo de la fuerza de ventas se compone de dos partes; la primera de ellas es de tipo extrínseco el cual se describe a continuación:

- Un bono semestral de \$800.000 por cumplir las ventas mensuales.
- Un día compensatorio al vendedor que exceda su cuota mínima.
- Un bono trimestral de \$300.000 para el personal de la fuerza de ventas que haya obtenido un promedio mayor en ventas.

La segunda parte del programa liderado por la Gerencia de Ventas, consiste en enrutar el proyecto de vida de cada uno de los integrantes de la fuerza de ventas en el logro de sus objetivos a nivel personal, profesional y económico, transcritos por medio de un proyecto de vida.

### **5. Control y evaluación de la Gerencia de Ventas.**

#### **5.1. Presupuesto de ventas.**

Para efectuar un adecuado seguimiento y una evaluación al pronóstico de ventas estimado por la compañía para el año 2013, a continuación se detalla el presupuesto de ventas para este mismo periodo, y del cual se desprenden los rúters operativos y comerciales que permiten tener un mayor control y a su vez permite establecer acciones de mejora que favorezcan el cumplimiento de las metas ventas. (*Ver Tabla 7*)

**Tabla 7 Presupuesto de Ventas año 2013**

PRESUPUESTO DE VENTAS ENERO-DICIEMBRE 2013 MILES DE \$													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
<b>INGRESOS</b>													
(+) PRONOSTICO	5.250	7.000	8.750	10.500	12.250	14.000	15.750	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	161.000
(-) DEVOLUCIONES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
= VENTAS NETAS	5.250	7.000	8.750	10.500	12.250	14.000	15.750	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	161.000
<b>EGRESOS</b>													
(-) COSTO DE VENTAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION	3.128	3.128	3.128	3.128	3.128	3.128	3.128	3.128	3.128	3.128	3.128	3.128	37.536
Salarios	2.378	2.378	2.378	2.378	2.378	2.378	2.378	2.378	2.378	2.378	2.378	2.378	28.536
Gastos de Representación	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Arrendamiento	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Servicios	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
(-) GASTOS DE VENTAS	4.602	4.689	4.777	4.864	4.952	5.039	5.127	5.214	5.214	5.214	5.214	5.214	60.122
Salarios	3.256	3.256	3.256	3.256	3.256	3.256	3.256	3.256	3.256	3.256	3.256	3.256	39.072
Comisiones	263	350	438	525	613	700	788	875	875	875	875	875	8.050
Publicidad	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Promoción de Ventas	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	1.600
Relaciones Públicas	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Mercadeo Directo	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Arrendamiento	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Servicios	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>(2.480)</b>	<b>(817)</b>	<b>845</b>	<b>2.508</b>	<b>4.170</b>	<b>5.833</b>	<b>7.495</b>	<b>9.158</b>	<b>9.158</b>	<b>9.158</b>	<b>9.158</b>	<b>9.158</b>	<b>63.342</b>
(-) GASTOS GENERALES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) GASTOS FINANCIEROS	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Intereses	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
(-) OTROS EGRESOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(2.530)</b>	<b>(867)</b>	<b>795</b>	<b>2.458</b>	<b>4.120</b>	<b>5.783</b>	<b>7.445</b>	<b>9.108</b>	<b>9.108</b>	<b>9.108</b>	<b>9.108</b>	<b>9.108</b>	<b>62.742</b>
(-) Impuesto de Renta	-	-	262	811	1.360	1.908	2.457	3.006	3.006	3.006	3.006	3.006	21.826
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(2.530)</b>	<b>(867)</b>	<b>533</b>	<b>1.647</b>	<b>2.761</b>	<b>3.874</b>	<b>4.988</b>	<b>6.102</b>	<b>6.102</b>	<b>6.102</b>	<b>6.102</b>	<b>6.102</b>	<b>40.916</b>

## 5.2. Ruterros operativos.

Los ruterros operativos a tener en cuenta para efectuar el seguimiento y control son: Control del Pronóstico que tendrá en cuenta los meses de Enero a Diciembre de 2013 y Control del Presupuesto de Ventas evaluando el mismo periodo de enero a Diciembre de 2013. Las cuales se detallan a continuación.

### 5.2.1. Control del Pronóstico.

Por medio de este cuadro se compara mensualmente el valor de las ventas reales con el pronóstico de ventas estableciendo sus variaciones en pesos y porcentuales. (Ver Tabla 8)

**Tabla 8 Control Pronóstico de Ventas año 2013**

CONTROL DEL PRONÓSTICO				
Enero - Diciembre de 2013				
MES	PRONÓSTICO	REAL	VARIACION ABSOLUTA	VARIACIÓN %
ENERO	5.250.000,00			
FEBRERO	7.000.000,00			
MARZO	8.750.000,00			
ABRIL	10.500.000,00			
MAYO	12.250.000,00			
JUNIO	14.000.000,00			
JULIO	15.750.000,00			
AGOSTO	17.500.000,00			
SEPTIEMBRE	17.500.000,00			
OCTUBRE	17.500.000,00			
NOVIEMBRE	17.500.000,00			
DICIEMBRE	17.500.000,00			

### 5.2.2. Control del presupuesto de ventas.

El control del presupuesto se debe efectuar mensualmente estimando al igual que en el control del pronóstico las variaciones tanto en pesos, como porcentuales. (Ver Tabla 9)

**Tabla 9 Control Presupuesto de Ventas**

CONTROL DE PRESUPUESTO DE VENTAS JUNIO 2013 Miles de Pesos				
	PRESUPUESTO	REAL	VARIACION ABSOLUTA	VARIACIÓN %
<b>INGRESOS</b>				
(+) PRONOSTICO	14.000			
(-) DEVOLUCIONES	-			
= VENTAS NETAS	<b>14.000</b>			
<b>EGRESOS</b>				
(-) COSTO DE VENTAS	-			
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION	<b>3.128</b>			
Salarios	2.378			
Gastos de Representación	300			
Arrendamiento	250			
Servicios	200			
(-) GASTOS DE VENTAS	<b>5.039</b>			
Salarios	3.256			
Comisiones	700			
Publicidad	200			
Promoción de Ventas	133			
Relaciones Públicas	200			
Mercadeo Directo	100			
Arrendamiento	250			
Servicios	200			

### 5.3. Ruterros comerciales.

Este ruterro consiste en un cronograma de actividades comprendido entre Enero y Diciembre de 2012 el cual consiste en detallar las actividades tanto de marketing como de ventas, con el objetivo de organizar y priorizar las mismas en pro del cumplimiento de los objetivos. (Ver Tabla 10)

**Tabla 10 Ruterros Comerciales**

DEPARTAMENTO DE MARKETING Y VENTAS												
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES												
Enero - Diciembre de 2013												
ACTIVIDADES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
BASE DE DATOS												
TELE-MERCDEO, LLAMADAS A CLIENTES NUEVOS												
VISITA CLIENTES FIJOS												
VISITA CLIENTES NUEVOS												
ENTREGA MATERIAL PROMOCIONAL A CLIENTES NUEVOS, RECURRENTES Y POTENCIALES												
GENERACIÓN DE REPORTES ESTADÍSTICOS DE VENTAS COMO LO SON HISTÓRICOS, COMPARATIVOS, TENDENCIAS, ENTRE OTROS.												

### 5.4. Indicadores de Gestión de la Fuerza de Ventas.

Teniendo en cuenta el modelo de negocio y el tamaño de la fuerza de ventas de la compañía, a continuación se resumen los indicadores mas adecuados para evaluar el desempeño de la fuerza de ventas donde se mide la capacidad de negociación y el desempeño en la consecución efectiva de negocios. (Ver Tabla 11)

**Tabla 11 Desempeño de la Fuerza de Ventas**

INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS	
Efectividad	= # Pedidos / # Visitas
Atención al Cliente	= # Visitas / Clientes Totales
Incremento Cartera	= Clientes Nuevos / Clientes Totales
Visitas por día	= Visitas Mensuales / Días Trabajados
Cumplimiento cuota	= Vr cuota pronosticada / cuota ejecutada

Finalmente se debe tener en cuenta el indicador de participación en el mercado cuyo resultado permite establecer el nivel de participación en ventas de la compañía con relación a la industria.

(Ver Tabla 12)

**Tabla 12 Participación en el Mercado**

INDICADOR	
R.P.M.	= Ventas de la empresa / Ventas Industria

## Conclusiones y recomendaciones

- Después de la elaboración del presente informe se logró diseñar la estructura de la Gerencia de Ventas para la empresa AndiService Solutions R.L. S.A.S. la cual se implementará a partir del 01 de Enero del 2013.
- De acuerdo al pronóstico de ventas en el cual se tuvieron en cuenta las expectativas de ventas de la compañía, se espera facturar con corte al 31 de Diciembre de 2013 un valor de \$161'000.000.
- Se debe tener en cuenta que las ventas mínimas requeridas son de \$7.913.000 mensuales para que la empresa sea auto-sostenible, ya que con este volumen de ventas encontramos el punto de equilibrio.
- El margen de utilidad del negocio es el 25% teniendo en cuenta las ventas estimadas para el año 2013.
- La estructura organizacional adoptada para la Gerencia de Ventas de la empresa es una organización geográfica de ventas, la cual consta de un Gerente General, un Gerente de Ventas y una Fuerza de Ventas.
- El método utilizado para calcular el tamaño de la fuerza de ventas es el método del desglose, teniendo en cuenta un porcentaje de rotación de 30%, la compañía debe estar conformado por 3 personas.
- El proceso de selección consta de cuatro partes, cada una de ellas tiene un porcentaje de participación en el proceso: la primera corresponde a la solicitud de empleo con un

porcentaje de 30%, segundo las entrevistas personales con un porcentaje del 40%, tercero verificación de referencias con un porcentaje de participación del 20% y por ultimo se tendrán en cuenta los exámenes médicos con un porcentaje del 10%. Una vez terminado el proceso de selección, un candidato será seleccionado sí y solo sí cumple con el 80% de los requisitos establecidos por la compañía.

- Por ser una pequeña empresa, no se realizó delimitación de territorio ya que iniciando se debe atacar todo el mercado objetivo.
- El método para el establecimiento de las cuotas de ventas es el de Cuotas por Volumen en Ventas, teniendo en cuenta el peso (moneda corriente) como unidad de medida, del cual se obtiene un valor anual en ventas por vendedor de \$80.500.000.
- El sistema de compensación para el personal que conforma la fuerza de ventas se compone de un plan combinado en que se establece un salario fijo mensual, mas unas comisiones sobre el nivel de ventas.
- El programa para incentivar al equipo de la fuerza de ventas se compone de dos partes; la primera de ellas es una compensación económica compuesta por bonos y la segunda consiste en enrutar el proyecto de vida de cada uno de los integrantes de la fuerza de ventas en el logro de sus objetivos a nivel personal, profesional y económico.
- Se recomienda realizar un control del pronóstico mensual y llevar un registro del mismo para medir el cumplimiento de ventas versus el pronóstico realizado de las mismas, estableciendo las variaciones absolutas y porcentuales.

- Se recomienda realizar un seguimiento y control mensual del presupuesto de ventas y verificar su cumplimiento para tomar acciones proactivas o correctivas según los resultados obtenidos del análisis en pro de obtener una mayor rentabilidad.
- Se recomienda de igual forma elaborar un cronograma de actividades para cada vendedor con el fin de llevar a cabo un seguimiento detallado de cada una de las actividades propuestas en cumplimiento de las metas establecidas por la compañía.
- Es recomendable establecer unos indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de la fuerza de ventas.

## **Bibliografía**

Invest in Bogota. (17 de 03 de 2011). *www.investinbogota.org*. Recuperado el 01 de 08 de 2012, de <http://www.investinbogota.org/archivos/file/SECTORES/PDF/BPO/bpo-en-bogota-2011.pdf>

Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (Novena Edición). *Administración de Ventas*. México: Mc Graw Hill.

## LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Steven Lozano Pérez

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 1.018.406.514

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

MONTAJE DE LA GERENCIA DE VENTAS PARA LA FIRMA ANDISERVICE SOLUTIONS E.L. S.A.S. PARA EL AÑO 2013

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>STEVEN LOZANO PÉREZ</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1.018.406.514</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>POSGRADOS</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>GERENCIA DE PROYECTOS</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 09-Nov-2012