

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Definición de una estructura de ventas para tener resultados en Cristal Group S.A.S

Proyecto de Aplicación Práctica

Angi Tairy Gómez Ramírez

Bogotá D.C

2017

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Definición de una estructura de ventas para tener resultados en Cristal Group S.A.S

Proyecto de Aplicación Práctica

Angi Tairy Gómez Ramírez

Tutor: Gloria Isabel Arias Lewing

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá D.C

2017

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todas las personas que hicieron posible este trabajo. En primera instancia al Señor Albeiro Gómez, dueño y director de la empresa, por permitirme realizar este trabajo con el fin de mejorar lo que ha su empresa, que ha sido un trabajo arduo de toda su vida.

Al director logístico de la empresa hija de *Cristal Group S.A.S*, Julio Fuentes, por su acompañamiento para que este trabajo no solo se quedara en bellas palabras escritas, o en planes inexistentes, sino que sean reales y totalmente aplicables.

A mi tutora de investigación, por su paciencia a la hora de corregir y guiar este trabajo.

Y por supuesto, a todos los colaboradores de la *Cristal Group S.A.S*, pues sin su colaboración esto no hubiese sido, ni posible ni viable.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO.....	10
RESUMEN.....	12
ABSTRACT.....	13
1 INTRODUCCIÓN.....	14
1.1 Planteamiento del Problema.....	14
1.2 Justificación.....	15
1.3 Objetivos de la Investigación.....	16
1.3.1 Objetivo General.....	16
1.3.2 Objetivos Específicos.....	16
1.4 Alcances del Proyecto.....	17
2 FUNDAMENTOS TEORICOS Y CONCEPTUALES.....	17
3 MARCO METODOLOGICO.....	20
4 DESARROLLO DEL PROYECTO.....	21
4.1 Análisis del Entorno.....	21
4.1.1 Análisis Macroeconómico.....	21
4.1.2 Análisis Legal.....	30
4.1.3 Competencia.....	31
4.2 Análisis Interno.....	33
4.2.1 Descripción de la empresa.....	33
4.2.2 Estructura Organizacional.....	35
4.2.3 Líneas de Producto.....	39
4.2.4 Gestión del proceso de Ventas.....	40
4.2.5 Vendedores.....	44

4.2.6	Análisis de Clientes	47
4.3	Actividades de Diagnostico	47
4.3.1	Métodos cuantitativos	47
4.3.2	Métodos cualitativos	49
5	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	49
5.1	Resultados del análisis organizacional	49
5.2	Análisis de resultados métodos cuantitativos y cualitativos.....	50
5.2.1	Análisis Matricial	50
5.2.2	Métodos cuantitativos – Encuestas	61
5.2.3	Métodos Cualitativos.....	109
5.3	Plan de acción.....	112
5.3.1	Indicadores	113
5.3.2	Presupuesto.....	116
5.3.3	Acciones correctivas	117
5.3.4	Cronograma.....	121
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
6.1	Conclusiones.....	122
6.2	Recomendaciones	122
7	REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS.....	124

TABLA DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de evaluación de factores internos - MEFI.....	51
Tabla 2 Matriz de evaluación de factores internos - MEFI.....	51
Tabla 3 Matriz de evaluación de factores externos - MEFE.....	52
Tabla 4 Matriz DOFA.....	55
Tabla 5 Objetivos de personal vs Estrategias.....	58
Tabla 6 Objetivos de procesos vs Estrategias.....	59
Tabla 7 Objetivos financieros vs Estrategias.....	60
Tabla 8 Objetivos de Mercado vs Estrategias.....	61
Tabla 9 Puntos evaluados y resultados de la salida a territorio con la fuerza de ventas.....	111
Tabla 10 Indicadores comercial para medición de servicio.....	113
Tabla 11 Gastos y costos 2016.....	117
Tabla 12 Recomendación de talleres vivenciales.....	119
Tabla 13 Recomendación capacitaciones y cursos presenciales y/o virtuales.....	120

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Producto Interno Bruto (PIB). Cuarto trimestre 2016.....	22
Ilustración 2. Comportamiento del PIB por ramas de actividad económica. Cuarto trimestre 2016.....	23
Ilustración 3. Valor Agregado Sector Comercio, Reparación, Restaurantes y Hoteles. A precios constantes - Series desestacionalizadas- IV Trimestre 2016..	25
Ilustración 4. Distribución porcentual de la población ocupada según rama de actividad. Diciembre 2016 - febrero 2017.....	26
Ilustración 5. Distribución porcentual de la población ocupada según posición ocupacional. Diciembre 2016 - febrero 2017.....	27
Ilustración 6. Cotización del dólar promedio anual. Precio Nominal.....	28
Ilustración 7. Importaciones de diciembre 2011 a diciembre 2016. En unidades monetarias y porcentuales.....	29

Ilustración 8. Índice de Confianza Comercial (ICCO).....	30
Ilustración 9. Organigrama Cristal Group S.A.S	36
Ilustración 10. Cadena de Valor Cristal Group S.A.S.....	38
Ilustración 11. Ventas por línea de producto año 2016.....	39
Ilustración 12. Proceso de Ventas Externas.	41
Ilustración 13. Proceso de Ventas Internas.	42
Ilustración 14. Matriz Interna Externa – MIME.	54
Ilustración 15. Estrategias. Planteamiento de estrategias a partir de la matriz DOFA	58
Ilustración 16. Estrategia. Proyección a un año.	63
Ilustración 17. Estrategia. Proyección a un año.	63
Ilustración 18. Estrategia. Planeación y dirección.	64
Ilustración 19. Estrategia. Planeación y dirección.	64
Ilustración 20. Comunicación. Comunicación inter-organizacional.....	65
Ilustración 21. Comunicación. Comunicación inter-organizacional.....	66
Ilustración 22. Comunicación. Comunicación interna.	67
Ilustración 23. Comunicación. Comunicación interna.	67
Ilustración 24. Conocimiento. Entendimiento de funciones.	68
Ilustración 25. Conocimiento. Entendimiento de funciones.	68
Ilustración 26. Conocimiento. Negocio y crecimiento.....	69
Ilustración 27. Conocimiento. Negocio y crecimiento.....	69
Ilustración 28. Aprendizaje. Promoción del cambio.....	70
Ilustración 29. Aprendizaje. Promoción del cambio.....	70
Ilustración 30. Aprendizaje. Asimilación rápida.....	71
Ilustración 31. Aprendizaje. Asimilación rápida.....	71
Ilustración 32. Influencia. Motivación al equipo.	72
Ilustración 33. Influencia. Motivación al equipo.	73
Ilustración 34. Influencia. Democracia y aceptación de opiniones.....	73
Ilustración 35. Influencia. Democracia y aceptación de opiniones.....	74
Ilustración 36. Relaciones personales. Escucha.	75
Ilustración 37. Relaciones personales. Escucha.	75
Ilustración 38. Relaciones personales. Habilidades en el trato.	76

Ilustración 39. Relaciones personales. Habilidades en el trato.	76
Ilustración 40. Delegación. Asuntos importantes.	77
Ilustración 41. Delegación. Asuntos importantes.	77
Ilustración 42. Delegación. Decisiones.	78
Ilustración 43. Delegación. Decisiones.	78
Ilustración 44. Prioridades. Asuntos del negocio.	79
Ilustración 45. Prioridades. Asuntos del negocio.	80
Ilustración 46. Prioridades. Enfoque de actividades.	80
Ilustración 47. Prioridades. Enfoque de actividades.	81
Ilustración 48. Integridad.	82
Ilustración 49. Integridad..	82
Ilustración 50. Integridad. Errores.	83
Ilustración 51. Integridad. Errores.	83
Ilustración 52. Confiabilidad. Seguridad.	84
Ilustración 53. Confiabilidad. Seguridad.	84
Ilustración 54. Confiabilidad. Inspiración de confianza.	85
Ilustración 55. Confiabilidad. Inspiración de confianza.	85
Ilustración 56. Trabajo agradable.	87
Ilustración 57. Trabajo agradable.	87
Ilustración 58. Tono instrucciones.	88
Ilustración 59. Tono instrucciones.	88
Ilustración 60. Espíritu de trabajo.	89
Ilustración 61. Espíritu de trabajo.	89
Ilustración 62. Felicitaciones.	90
Ilustración 63. Felicitaciones.	90
Ilustración 64. Planificación.	91
Ilustración 65. Planificación.	91
Ilustración 66. Iluminaciones.	92
Ilustración 67. Iluminaciones.	92
Ilustración 68. Salida.	93
Ilustración 69. Salida.	93

Ilustración 70. Espíritu crítico-constructivo.....	94
Ilustración 71. Espíritu crítico-constructivo.....	94
Ilustración 72. Decisiones.....	95
Ilustración 73. Decisiones.....	95
Ilustración 74. Procrastinación.....	96
Ilustración 75. Procrastinación.....	96
Ilustración 76. Reglas.....	97
Ilustración 77. Reglas.....	97
Ilustración 78. Orgullo.....	98
Ilustración 79. Orgullo.....	98
Ilustración 80. Vigilancia.....	99
Ilustración 81. Vigilancia.....	99
Ilustración 82. Instalaciones.....	100
Ilustración 83. Instalaciones.....	100
Ilustración 84. Critica.....	101
Ilustración 85. Critica.....	101
Ilustración 86. Explicación de tareas.....	102
Ilustración 87. Explicación de tareas.....	102
Ilustración 88. Beneficios.....	103
Ilustración 89. Beneficios.....	103
Ilustración 90. Independencia.....	104
Ilustración 91. Independencia.....	104
Ilustración 92. Ubicación.....	105
Ilustración 93. Ubicación.....	105
Ilustración 94. Trabajo interesante.....	106
Ilustración 95. Trabajo interesante.....	106
Ilustración 96. Reuniones.....	107
Ilustración 97. Reuniones.....	107
Ilustración 98. Llegada.....	108
Ilustración 99. Llegada.....	108
Ilustración 100. Propuesta de Organigrama.....	121

GLOSARIO

A continuación, se definirán las palabras más importantes del documento, con el objetivo de un entendimiento completo del mismo.

Asesores comerciales

Las personas encargadas en asesorar los clientes de una compañía, en que productos de los que ofrecen se adaptan mejor al tipo de negocio que el cliente tiene.

Competencia desleal

Acto realizado por personas y organizaciones incurso en operaciones ilegales de contrabando, lavado de activos y defraudación fiscal. (Congreso de Colombia, 2015)

Contrabando

El que introduzca o extraiga mercancías en cuantía superior a cincuenta (50) salarios mínimos legales mensuales, al o desde el territorio colombiano por lugares no habilitados de acuerdo con la normativa aduanera vigente. (Congreso de Colombia, 2015)

Coordinador Comercial

Persona líder de los asesores comerciales, que define los objetivos y metas del equipo, los motiva, guía e impulsa para el cumplimiento de las mismas. Además, genera un plan de incentivos para obtener los mejores resultados de su equipo.

Fuerza de ventas

Es el equipo de comerciales, dirigidos por un líder, que cumplen las metas y objetivos de la compañía.

Globalización

Proceso que apunta hacia un incremento en las interconexiones o interdependencia, un aumento en los flujos transnacionales y una intensificación de los procesos, de manera que el mundo se convierta, en algunos aspectos, en un solo lugar. (Mittelman, 2002, pág. 18)

Liderazgo

Es una actividad que ocurre entre personas, la cual implica seguidores que crean cambios y buscan alcanzar un futuro mejor sacando del *status quo* su entorno. (Daft, 2006)

Motivación

Es la habilidad para lograr que un hombre haga lo que usted quiere que haga, cuando usted lo quiere hecho, del modo que usted lo desea y porque él desea hacerlo. (Mercado, 2002, pág. 673)

Sala de exhibición

Espacio en el que son exhibidos los productos, para la venta al por mayor de los mismos.

Servicio al cliente

Todas las actividades que ligan a las empresas con sus clientes. (Couso, 2005, pág. 17)

Tasa de cambio

Mide la cantidad de pesos que se deben pagar por una unidad de moneda extranjero. (Banco de la República de Colombia, 2017)

RESUMEN

Cristal Group S.A.S es una empresa comercializadora e importadora de gran variedad de productos al por mayor. Sus instalaciones principales se encuentran en el centro de la ciudad de Bogotá, en la zona de San Victorino. Este sector se ha venido transformando de manera importante a lo largo de los años, actualmente la llegada de los chinos a Colombia ha afectado de manera significativa los precios de la mercancía y la dinámica del sector. Sin embargo, este es apenas un problema reciente.

Anteriormente, los retos de la empresa eran otros, como: la facilidad que nos ha traído la globalización de viajar al rededor del mundo e importar productos, especialmente de china, situación que ha llevado a varios de los clientes más importantes a realizar esta labor. Por otro lado, la apertura de los barrios de la ciudad de manera más comercial ha generado que muchos de los competidores hagan visitas a sus negocios, lo que ha disminuido, considerablemente, las ventas en la sala de exhibición.

La empresa no se encontraba con la estructura para realizar este tipo de ventas. Es de allí que el presente proyecto de aplicación práctica pretende, junto con una larga investigación, realizar un análisis de los factores del entorno macroeconómico y los factores internos, para con ellos identificar las verdaderas necesidades de la organización y plantear un cronograma de actividades para solucionar las debilidades y potencializar las fortalezas, aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado y haciéndoles frente a las amenazas que presenta el mismo.

Palabras clave:

Ventas, equipo comercial, liderazgo, servicio al cliente, comercialización, sala de exhibición, estructura, presupuesto, indicadores.

ABSTRACT

Cristal Group S.A.S is an imported and commercialize company who wholesale a deep variety of products. Its main office is in San Victorino, the commercial heart of Bogotá. Currently, this sector has been transformed because of the Chinese community which has entered to the country thanks on globalization and the emigrant politics in Colombia. These migrants had changed goods prices and sector dynamics. Although, that is just a recent problem.

Previously, the company has other type of challenges. On one hand, is the globalization and the facility that it has brought to travel around the world, and import products, especially from China; situation that the best clients of the company started to do it. On the other hand, the city has expanded its commercial places to the neighborhoods. At the beginning, the owners of those business establishments went to the company's showroom, but then, some competitors started to visit them at their establishment, so they stopped going to the city center. The corporation, does not have the structure to solve this problem.

From that point, this practical implementation project starts and pretends, based on a long time of investigation, identify the principal macroeconomic environment factors and the internal factors, analyzing them to detect the most important necessities of the organization, and propose an activities schedule to solve weaknesses and potentialize strengths, also approaching opportunities that the market offers, and facing threats.

Key words

Sales, sales team, leadership, customers service, marketing, showroom, structures, budget, indicators.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

Las ventas son la actividad que genera directamente ingresos, además es la que lleva al día a día el plan de mercadeo que realizan las organizaciones, pues esta es la que tiene el contacto directo con los clientes. El éxito o fracaso de una compañía depende directamente de la venta de sus productos y/o servicios ofrecidos. (Snderson, Hair, & Bush, 1998, pág. 5)

Es de esto que podemos decir que las ventas son la parte principal de una compañía, pues de ellas es que se generan utilidades y se soportan los gastos en los que incurren las organizaciones. Es por esto, que si una empresa no está generando ventas está destinada al fracaso. (Snderson, Hair, & Bush, 1998)

Ahora bien, en todas las organizaciones, no siempre los resultados en ventas son los esperados y en muchas ocasiones esto se debe a la falta de estructuración del área comercial, que a su vez es causada por varias razones: poco personal, bajas capacitaciones, zonificaciones inadecuadas, bajo compromiso, falta de liderazgo, entre otras.

Algunas de las situaciones antes descritas son el caso de la empresa en estudio: *Cristal Group S.A.S*, una importadora y comercializadora de gran variedad de productos al por mayor en la cual no existe una estructura de ventas, ni un líder, por ende, cada vendedor hace su trabajo como le parece mejor. No obstante, y como es de esperarse, este sistema le está generando serios problemas, pues no se están generando los ingresos suficientes para mantener su estructura de costos y gastos.

Desde su origen, y dado que su fundador es un comerciante y excelente vendedor, la comercializadora se ha mantenido por el volumen de ventas que realiza; dejando de lado la parte **estratégica**, optando más por el empirismo; que le ha brindado buenos resultados en el tiempo que lleva funcionando, en cuanto a la permanencia en el mercado. De ahí que, a lo largo del presente trabajo, se espera lograr el objetivo de plantear una reforma estructural a la empresa, con el fin de que está continúe en el mercado sin la presencia constante del dueño de la compañía, y pueda solidificarse para permanecer en el tiempo.

En la actualidad la empresa tiene muchos retos como: la mayoría de sus mejores clientes ahora son importadores, razón por la cual disminuyó su compra. Los locales mayoristas ubicados en el centro de la ciudad disminuyeron su compra, pues los mercados en los barrios aumentaron tanto que las otras bodegas decidieron migrar a atender directamente en los locales a los clientes. Lo que genera menor flujo de personas en el centro, menos visitas a la sala de exhibición y la necesidad de una fuerza comercial robusta que pueda abastecer esta nueva necesidad.

Actualmente la empresa, cuenta con 2 puntos de exhibición en los cuales se realizan ventas al por mayor. Uno de estos, además de ser punto de exhibición es también centro administrativo de la organización; allí se cuenta con 4 personas que tienen dos funciones: la parte administrativa y las ventas. De igual manera, la empresa cuenta con 3 agentes de ventas (que van con catálogos por la ciudad mostrando los productos a los clientes existentes o a nuevos clientes) uno de ellos está enfocado en la zona de San Victorino, otro enfocado en el San Andresito de San José y otro que va por la ciudad y sus diferentes barrios. Esta estructura informal ha hecho que no exista control sobre los vendedores.

El problema identificado con el equipo comercial primordialmente es la ausencia de definición de metas y objetivos anuales, mensuales y semanales; la carencia de capacitaciones en temas como: servicio al cliente, inteligencia emocional, trabajo en equipo, la importancia de las ventas dentro de una compañía, entre otras. Esto ha llevado a muchos vendedores a estancarse y no obtener mejores resultados en su qué hacer, para que la empresa continúe su crecimiento.

Además del planteamiento anterior, el equipo no cuenta con motivaciones, reuniones de área, creaciones de informes que apoyen a la organización a generar mejoras, ni asignación de territorios, por ende, no existe asignación de clientes. En cuanto a los clientes se puede decir que no existe política alguna de mínimo de ventas y se están yendo la mayoría de las fuerzas en clientes que no generan la mayoría de los ingresos, descuidando muchas veces a los clientes que sostienen más la organización.

1.2 Justificación

El presente trabajo se ubica en la línea de Gerencia en tanto busca ocuparse de una de las principales áreas funcionales de las empresas, como lo es el mercadeo. Siendo una prioridad, en

este caso particular, la planeación estratégica del mercadeo enfocado a las ventas, las cuales definen el eje principal de dicha organización por el momento. Entender los retos que a la empresa le impone el día a día es vital para la formulación de estrategias y soluciones que permitan garantizar la perdurabilidad en el mercado, así como entender las características principales del sector sirven para sacar provecho de las ventajas que dicha empresa tiene sobre sus competidores.

El presente trabajo busca dotar de herramientas a la empresa para amoldarse a las condiciones propias del mercado, logrando sacar provecho de las potencialidades de su equipo comercial y reduciendo, por medio de la organización y la planeación objetiva, las debilidades, o falencias que puede presentar dicho equipo comercial.

A su vez, el presente proyecto de aplicación práctica se debe ubicar en la línea de investigación propuesta en tanto basa su eje principal de funcionamiento en el éxito, planeación e implementación de su modelo de ventas, siendo el presente estudio una herramienta encaminada a potencializar las características que han llevado al posicionamiento de dicho grupo en el segmento de mercado. Entender el mercado y como va evolucionando, ayuda a las empresas a reestructurar su modelo para adaptarse a las exigencias y particularidades de su entorno.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Definir una estructura de ventas para obtener resultados por medio de un plan de mercadeo estratégico.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar cuáles son las falencias de la organización en cuento a su sistema de ventas actual y plantear un sistema de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo que sean medibles y alcanzables; los cuales puedan superar esas falencias.

- ✓ Generar un sistema de capacitación y motivación a todas las áreas de la organización reforzando en el área comercial buscando alcanzar mayor productividad y eficiencia.
- ✓ Categorizar a los clientes actuales de la organización para identificar cuáles son los clientes que representan el 80% de las ventas
- ✓ Definir indicadores que midan el rendimiento de los vendedores y el soporte que reciben del resto de áreas de la organización.
- ✓ Planear un sistema de rutas y sectores para los vendedores

1.4 Alcances del Proyecto

Con la finalización de este proyecto se espera entregarle a la empresa una estructura de ventas que le genere resultados. Lo anterior, derivado del diagnóstico de las falencias que puedan existir dentro de la organización que afecten directamente al equipo de ventas. Generando primordialmente para el área un sistema de medición y control de su gestión dentro de la compañía. Con esto se espera no solo generar un aporte a esta área, sino también en la parte de recursos humanos generando propuestas de capacitación y motivación a lo largo de la organización enfocando primordialmente el trabajo en equipo, servicio al cliente e inteligencia emocional.

2 FUNDAMENTOS TEORICOS Y CONCEPTUALES

El comercio del país se ha desarrollado por medio del intercambio de bienes agrícolas o mineros. La región de Antioquia fue la pionera en estas actividades contando con los mayores comerciantes en la época colonial; los cuales surtían al país con todo tipo de productos manufacturados y agropecuarios. Gracias a sus actividades de comercio lograron patrocinar los movimientos independentistas. Después del logro de su cometido, los comerciantes antioqueños empezaron a diversificarse importando productos desde el resto del país y del exterior, para luego crear empresa. (Guevara, 2013)

Hoy en día el ejercicio de los comerciantes más fuerte en Colombia, con mayor movimiento de mercancías y de capital de trabajo, se encuentra en la zona de San Victorio en el centro de la capital. La zona de comercio está contemplada primordialmente entre la carrera décima, la avenida caracas, la calle 13 y la calle 9. En esta zona “El Madrugón”, (el acto comercial más grande del país, que tiene lugar los días miércoles y sábados en la calle 10 con caracas y el centro comercial El Gran San Victorino entre las 4:00am hasta aproximadamente las 10:00am comercializando mayoritariamente textiles) es uno de los mercados mayoristas más grande del país y en el cual se pueden encontrar productos tanto nacionales como importados. (Contreras, 2014)

Por su parte, *Cristal Group S.A.S* es una empresa dedicada a la importación y comercialización al por mayor de productos de miscelánea provenientes de China, ubica su oficina y punto de exhibición principal en el centro de la ciudad, en la zona de San Victorino. Sus clientes son personas que cuentan con establecimientos aledaños de venta de productos de miscelánea, remates de barrio, y tiendas varias alrededor de la ciudad.

El comercio en la ciudad de Bogotá se mueve en su mayoría de manera informal como personas jurídicas o como personas naturales que han empezado a crecer con la simple acción de compra y venta de mercancías, sin la estructura con la que cuenta una empresa formal. Caso que se ve claramente en el sector de San Victorino. Estas empresas que en su mayoría han crecido de manera empírica, han carecido de planeación estratégica, por ende, no se aprovechan al cien por ciento las oportunidades, ni se identifican las amenazas a tiempo con el objetivo de tomar acciones oportunas.

Un ejemplo de lo anterior fue el alza del dólar, situación que se empezó a presentar en el año 2013 y que desde el 2014 hasta el día de hoy agosto de 2017 ha venido acelerándose hasta alcanzar su valor máximo el 12 de febrero de 2016 por un valor de 3.434,89 COP. (Banco de la República de Colombia, 2017) Suceso que afecta dramáticamente a las empresas importadoras de bienes, y que ellas no previnieron debido a la falta de análisis del mercado a nivel macro.

Es del ejemplo anterior que el éxito de este trabajo estará basado en crear una estructura de planeación estratégica con el fin de alcanzar como resultado final una estructura de ventas que le apoye a la empresa a obtener resultados a corto, mediano y largo plazo. Entendiendo el mercado en el cual se mueve y proyectándose a futuro.

La planeación estratégica es una herramienta que usan diversas empresas, en especial empresas multinacionales, con el fin de proyectarse, identificar lo que sucede en su entorno y además

diagnosticar el estado actual de la empresa internamente. Al desarrollar esta planeación la empresa empieza a tener claro para donde va y como va a llegar allá donde sus directivos desean.

Sin embargo, debe tenerse en cuenta que el objetivo principal de la planeación estratégica dentro las empresas es alcanzar una ventaja competitiva que le genere utilidades a la organización. Por otra parte, la planeación estratégica también ayuda a las empresas a entender su entorno competitivo y plantearse metas claras, tangible y concretas; las cuales puedan ser medidas para que así se logre ver cuál va siendo el avance y cómo va el cumplimiento de las mismas. (Friend & Zehle, 2008)

Por su parte el plan estratégico lo que busca es que las personas que lo realicen diagnostiquen cuales son las partes en las que está más débil la organización y le busquen soluciones. Pero a su vez, se debe analizar el sector y la industria buscando tendencias que lleven a la empresa a convertirse en la líder del mercado y se proyecte al futuro. (Friend & Zehle, 2008) Para el logro de este propósito las empresas deben tener clara, definida y comunicada a todos los miembros de la organización su visión, misión y valores organizacionales, la base para que todos los que forman parte de la compañía entiendan el por qué hacen lo que hacen.

Lo anterior, no existe en el *Cristal Group S.A.S*, cuestión que debe manejarse en primera instancia con el fin de que el objetivo principal de este trabajo, que son las ventas, comience su funcionamiento correctamente con una alineación de todo el equipo de trabajo. La parte comercial en la organización es vital, no solo por su importancia como área que recauda el dinero de la compañía para sus funcionamientos; si no también porque es el área que más cerca del mercado se encuentra y sabe que es lo que pasa en él.

Es así como se debe trabajar fuerte mente en la alineación de expectativas entre el equipo comercial y la parte intangible de la organización. Lo anterior se puede lograr mediante el trabajo meticuloso y conjunto entre la gerencia y el resto de la compañía. De igual manera, es importante que los comerciales de la organización estén capacitados para la atención correcta de los clientes, cuestión que es en la que más fallan las personas que están en el mostrador.

Para la solución de este problema se proponen capacitaciones en inteligencia emocional y servicio al cliente para lograr así superar esta falencia que se ha identificado previamente. Por otro lado, también es necesario generar dentro de la gerencia de ventas un sistema de liderazgo que genere comunicación, entrenamiento, motivación, empoderamiento y recompensas a cada uno de los miembros. (Kirberg, 2011)

Lo anterior, siempre buscando que ellos den lo mejor de sí mismos. Este sistema también debe generar un plan de acción para los vendedores logrando optimizar el tiempo en el que ellos permanecen vendiendo fuera de las instalaciones de la compañía a los diferentes clientes. Para lograr esta eficiencia es importante que dentro de la organización se haga un análisis de los clientes con el fin de programar visitas y enfocar mayoritariamente la fuerza de ventas en los clientes más fuertes de la organización. (Luther, 1985)

3 MARCO METODOLOGICO

Para este proyecto de aplicación práctica sobre la empresa *Cristal Group S.A.S*, se plantea un estudio que consta de dos fases: i) una etapa de estudio diagnóstico; que permita identificar fortalezas, debilidades y deficiencias de la estructura y funcionamiento del equipo comercial de la compañía, ii) otra etapa, enfocada en la creación y formulación de estrategias que permitan potencializar y encaminar las fortalezas de la empresa, a la vez que solventar o contrarrestar los agentes que se identifiquen como debilidades de dicho equipo.

Así, la fase de evaluación y diagnóstico estará compuesta a su vez de dos ejes. El primer eje apunta a la caracterización del macro entorno, y se basará mayoritariamente en una revisión bibliográfica, que permita desde la literatura y análisis existentes, identificar las dinámicas comerciales y factores macroeconómicos en medio de los que se desarrolla la actividad económica de la empresa en cuestión; se tendrá en cuenta, por ejemplo el marco legal que rige dicha actividad comercial, así como elementos externos del comercio internacional, y la tasa de cambio que infieren en la balanza interna de la empresa.

De igual manera, este componente prevé un estudio de las características del entorno en que se desarrolla la actividad de la empresa, haciendo énfasis en una caracterización cualitativa de los competidores y clientes de la compañía.

El segundo componente de la primera fase del trabajo propuesto se fundamenta en un estudio del micro entorno de *Cristal Group S.A.S*, buscando adelantar un ejercicio de caracterización de la estructura y funcionamiento interno de la compañía. Para ello, se emplearán herramientas de

investigación cualitativa como observación participante y entrevistas con los elementos de capital humano que hacen parte de la dirección y funcionamiento de la empresa.

En esta misma línea, este componente de la fase de estudio diagnóstico contemplará la revisión de elementos de análisis cuantitativo como los balances, cifras de ventas y resultados del equipo de ventas de la organización, con el objetivo de cotejar las cifras e identificar fortalezas y debilidades no solo de la compañía, sino de sus trabajadores.

A su vez, por medio del empleo de herramientas de naturaleza cualitativa como entrevistas y cuantitativas como encuestas, que se planea sean aplicada a todo el personal de la organización, en especial al equipo de ventas, se buscará identificar factores que sirvan para caracterizar el clima organizacional de la empresa, así como elementos relacionados con la estructura y definición de roles al interior del equipo. De igual forma, dicha fase contempla un estudio diagnóstico con herramientas de naturaleza mixta que pretenden evaluar el manejo que le da desde la empresa a los clientes y a las cuentas.

La segunda fase de creación y formulación de estrategias contempla, en primer lugar, una etapa de análisis de los resultados que permita identificar los focos a combatir con el diseño de estas. Y como segunda instancia, la creación de un posible plan de acción y cronograma de actividades recomendados para la implementación futura y resolución de los problemas encontrados.

4 DESARROLLO DEL PROYECTO

4.1 Análisis del Entorno

4.1.1 Análisis Macroeconómico

4.1.1.1 *Producto Interno Bruto – PIB*

Según el *Banco de la República* de Colombia el producto interno bruto es: “*El total de bienes y servicios producidos en un país durante un período de tiempo determinado. Incluye la producción generada por nacionales residentes en el país y por extranjeros residentes en el país,*

y excluye la producción de nacionales residentes en el exterior.” (Banco de la República - Colombia, 2013)

A partir de esta definición podremos entrar a analizar los cambios que este ha tenido en Colombia a lo largo de los años y cómo el sector económico en que la empresa (objeto principal de este estudio) se encuentra, aporta a la economía del país.

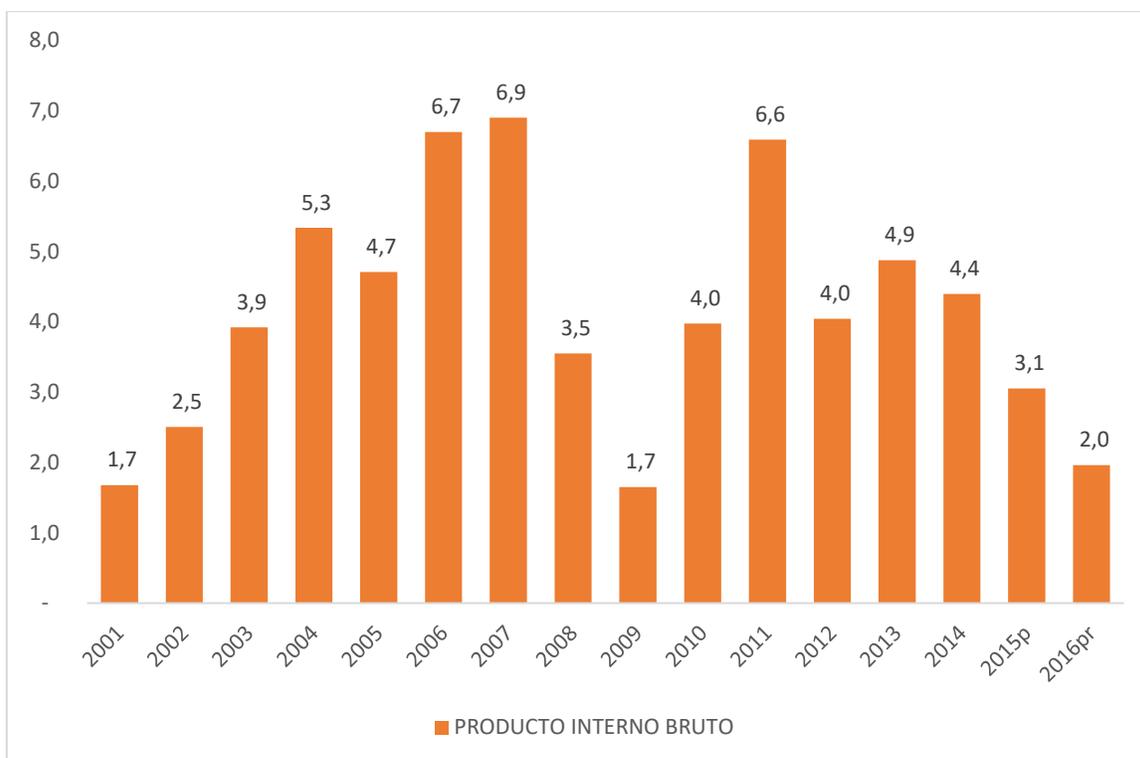


Ilustración 1. Producto Interno Bruto (PIB). Cuarto trimestre 2016. Variación acumulada anual % del PIB.
Fuente: Cuentas Nacionales, Departamento Nacional de Estadísticas DANE

Ramras de actividad	Variación porcentual - Series desestacionalizadas		
	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año Total
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,0	2,6	0,5
Explotación de minas y canteras	-8,2	-2,6	-6,5
Industria manufacturera	1,0	0,4	3,0
Suministro de electricidad, gas y agua	-0,5	0,9	0,1
Construcción	3,5	-0,4	4,1
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	1,6	1,1	1,8
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	-0,1	0,4	-0,1
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	5,0	1,8	5,0
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	0,9	0,4	2,2
Subtotal valor agregado	1,5	0,8	1,9
Impuestos menos subvenciones sobre al producción e importaciones	2,8	2,5	2,2
PRODUCTO INTERNO BRUTO	1,6	1,0	2,0

Ilustración 2. Comportamiento del PIB por ramas de actividad económica. Cuarto trimestre 2016. Fuente: Cuentas Nacionales, Departamento Nacional de Estadísticas DANE

La economía colombiana en estos momentos se encuentra en el valle de su segundo ciclo, ver ilustración 1. Lo que se puede esperar para el próximo año, según el análisis de la gráfica, es que el 2017 sea el punto de inflexión, y que partir del 2018 las condiciones del país mejore. Sin embargo, Anif pronostica para el 2017 un PIB real de 2.2%, cifra superior a la del 2016, el cual cerro en 2% (Banco de Occidente, 2016, pág. 7)

En el 2016 hubo muchos factores que atribuyen esta caída, los economistas mencionan importantemente el paro de transportadores de junio y julio, no obstante, este no es el único factor, la crisis exportadora que está viviendo el país; la baja competitividad de la industria y el agro; y los elevados costos de transporte y mano de obra. Son otros factores de gran importancia y que se dieron debido a los problemas estructurales que el gobierno no ha sabido manejar. (Banco de Occidente, 2016, pág. 8)

Por otro lado, las actividades económicas que mayor aportan a la economía fueron (ver ilustración 2. Año total) los establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas con un 5%, seguido por el sector de la construcción con un 4,1%. Por su parte el sector con mayor deterioro fue la explotación de minas y canteras con un -6,5%.

4.1.1.2 *La importancia del sector en el PIB*

El aporte del sector al PIB históricamente no se ha visto muy relevante, con respecto a otros sectores como el de la construcción, el cual en la mayoría de los años está entre los primeros puestos. (DANE, 2016). En específico el comercio, se mueve al mismo ciclo que el PIB, pero con un ciclo más pronunciado, ver ilustración 3.



Ilustración 3. Valor Agregado Sector Comercio, Reparación, Restaurantes y Hoteles. A precios constantes - Series desestacionalizadas- IV Trimestre 2016. Cifras revisadas a febrero 22 de 2017 / Variación porcentual Anual. Fuente: Cuentas Nacionales, Departamento Nacional de Estadísticas DANE.

4.1.1.3 Mercado Laboral

Según el DANE y las estadísticas de mercado laboral de diciembre 2016 a febrero 2017 reflejan que la rama de actividad económica que genera mayor ocupación en la población nacional es la del comercio, hoteles y restaurantes con un 28,2% (ver ilustración 4). Además, nos informa, en cuanto a la posición ocupada, el 43,5% es trabajador por cuenta propia (ver ilustración 5). (DANE, 2017, págs. 15,23). Por otro lado, Fedesarrollo encontró que la generación de empleo informal estuvo concentrada en el sector de industria y comercio. (Fedesarrollo, 2017).

Enlazando los datos anteriores, podemos deducir que el sector comercio, se presta para que muchas de las personas empleadas en él, trabajen por su propia cuenta, debido a la informalidad del gremio y las “pocas” barreras de entrada.

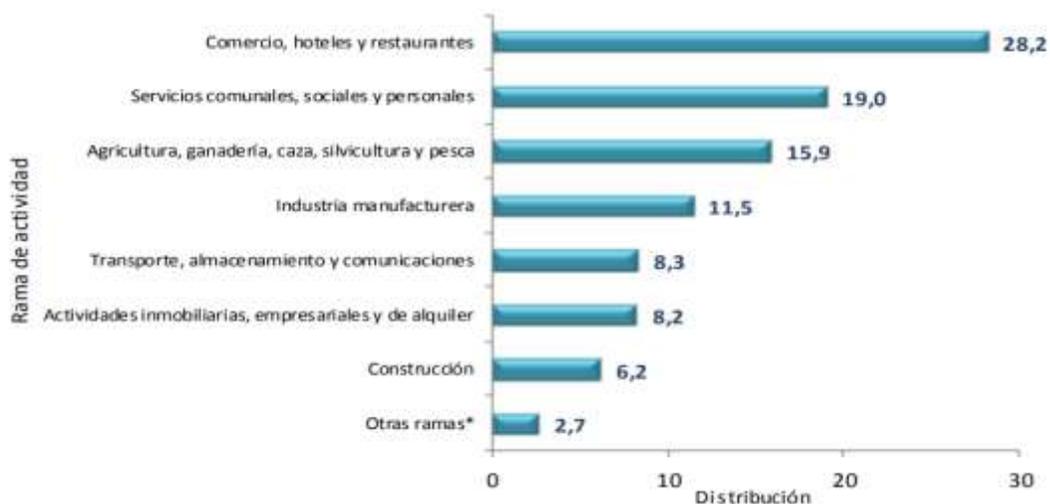


Ilustración 4. Distribución porcentual de la población ocupada según rama de actividad. Diciembre 2016 - febrero 2017. *Otras ramas: Explotación de minas y canteras; suministro de electricidad gas y agua; e intermediación financiera. ° Por aproximación de decimales, la suma de las proporciones puede diferir ligeramente con la información del anexo estadístico.

Fuente: Cuentas Nacionales, Departamento Nacional de Estadísticas DANE

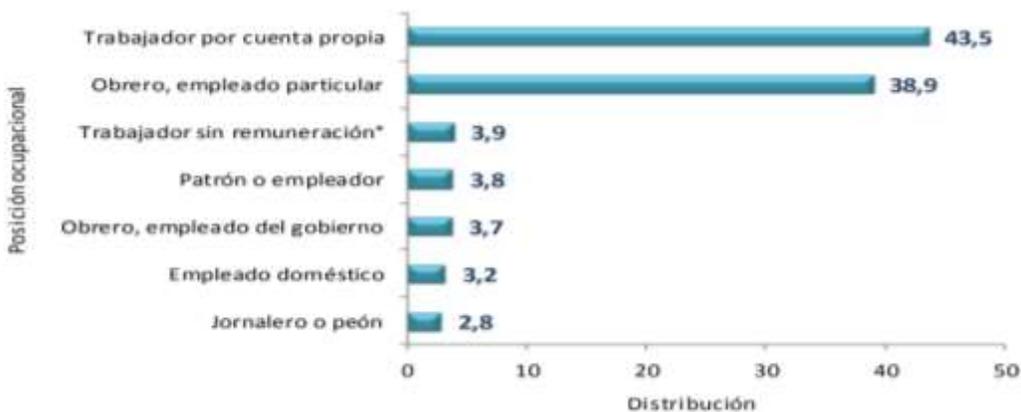


Ilustración 5. Distribución porcentual de la población ocupada según posición ocupacional. Diciembre 2016 - febrero 2017. ° Trabajador sin remuneración incluye a los trabajadores familiares sin remuneración y a los trabajadores sin remuneración en empresas de otros hogares. ^ Por aproximación de decimales, la suma de las proporciones puede diferir ligeramente con la información del anexo estadístico. Nota: La distribución porcentual de la población, puede diferir del 100% por la no inclusión de la categoría “Otro”. Fuente: Cuentas Nacionales, Departamento Nacional de Estadísticas DANE

4.1.1.4 Tasa de Cambio

La empresa se mueve en el ámbito del comercio internacional, razón por la cual las variaciones en la tasa de cambio afectan importantemente su actividad. Desde el 2015 se observa una creciente devaluación en el precio nominal del peso colombiano, fenómeno que no se veía desde el año 2003 y que en 2016 superó las expectativas. Este fenómeno ha llevado a encarecer los productos que se importan al país.

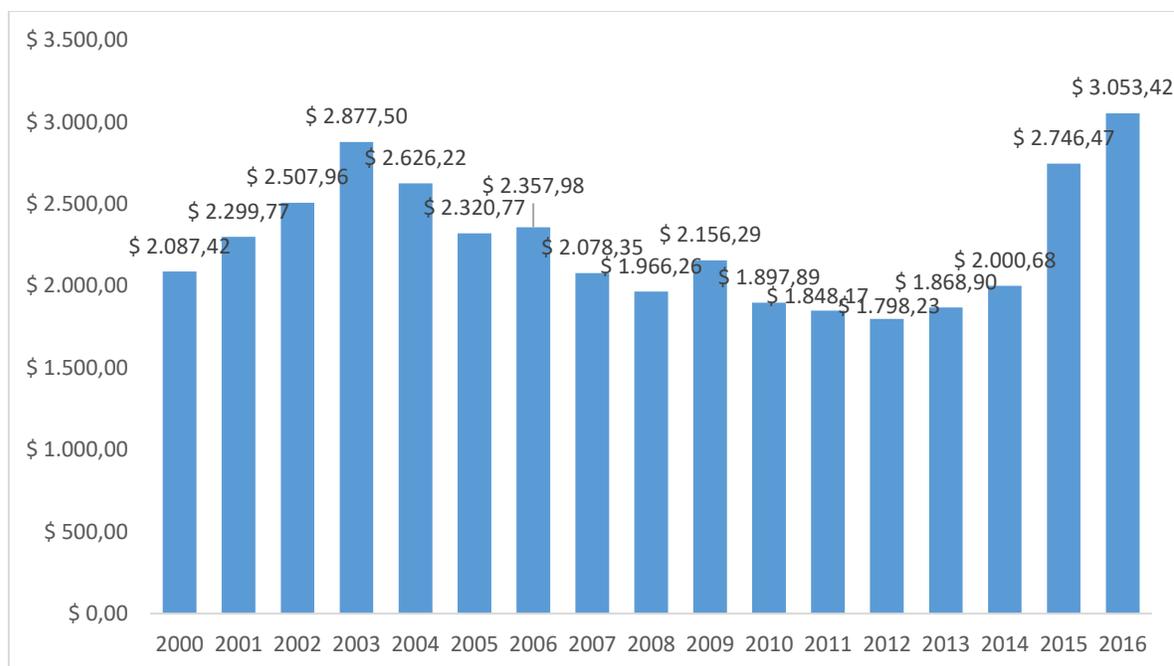


Ilustración 6. Cotización del dólar promedio anual. Precio Nominal. La tasa de cambio en Colombia fue calculada por el Banco de la República hasta noviembre de 1980 (en aquél entonces era conocida como la tasa de certificado de cambio). Luego, en acuerdo con la Junta Directiva del Banco de la República, a partir de diciembre de 1980, la tasa de cambio es calculada por la Superintendencia Financiera de Colombia Fuente: www.superfinanciera.gov.co.

4.1.1.5 Importaciones

El efecto anterior se ve reflejado en la contracción de las importaciones. Ver ilustración 7. En los últimos 12 meses (2016) el descenso fue del 17% (Mincit, 2016, pág. 13), No obstante, al observar la gráfica se observa que la caída comienza a principios del 2015, año en el cual el peso colombiano (COP) comienza a perder valor frente al dólar americano (USD).

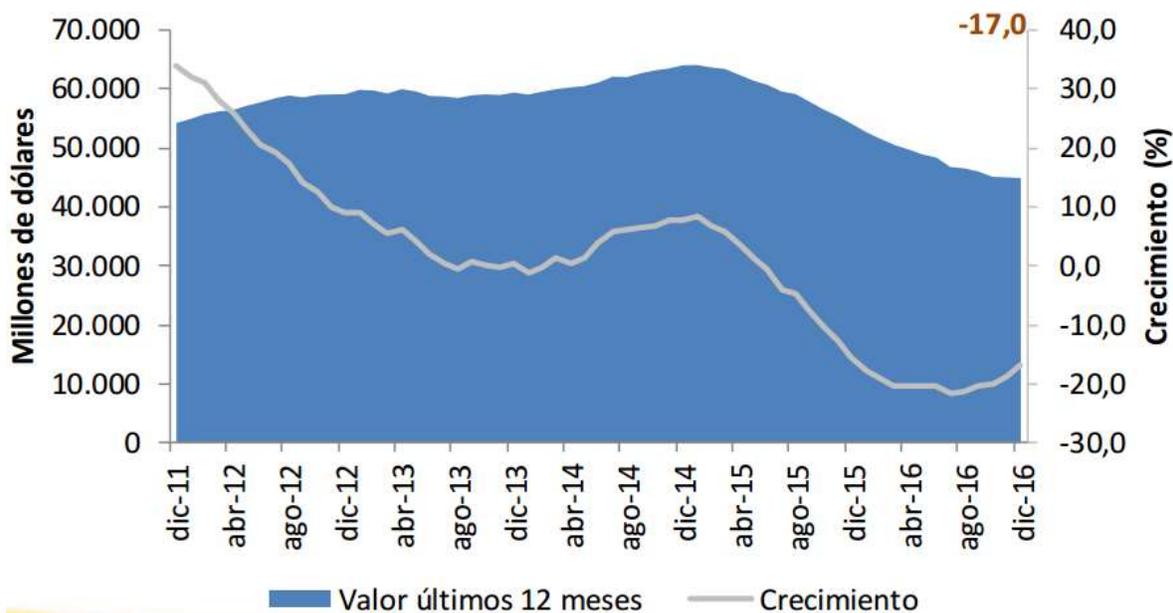


Ilustración 7. Importaciones de diciembre 2011 a diciembre 2016. En unidades monetarias y porcentuales. El efecto anterior se ve reflejado en la contracción de las importaciones. Fuente: DANE, DIAN, Cálculos OEE.

4.1.1.6 Sector Comercio Minorista

Según las encuestas de opinión realizadas por Fedesarrollo a los consumidores y a los comerciantes al por menor, se ven tendencias opuestas frente a la percepción de la situación actual del país. Reflejando que los empresarios se encuentran más positivos que los consumidores frente al tema. Todo esto con referencia a la encuesta realizada en octubre de 2016 (Banco de Occidente, 2016, págs. 52-54)

De otro lado, para febrero de 2017, la confianza de los consumidores, según la Encuesta de Opinión del Consumidor que Fedesarrollo realiza, sigue negativa, pero con una leve recuperación debido a los componentes de expectativas y las condiciones económicas actuales, lo que se vio reflejado en la disposición a comprar vivienda. Sin embargo, la tendencia a comprar bienes durables se mantuvo casi que inalterada. (Fedesarrollo, 2017, pág. 1)

De parte de los empresarios, el índice de confianza comercial disminuye respecto al mes anterior y con relación a febrero de 2016, no obstante, estas cifras son más favorables que las percibidas en febrero de 2015. Este índice, reúne tres elementos: i) la percepción de la situación económica actual de la empresa o negocio; ii) el nivel de existencias, y iii) las expectativas sobre la situación económica para el próximo semestre. (Fedesarrollo, 2017, págs. 5,6)

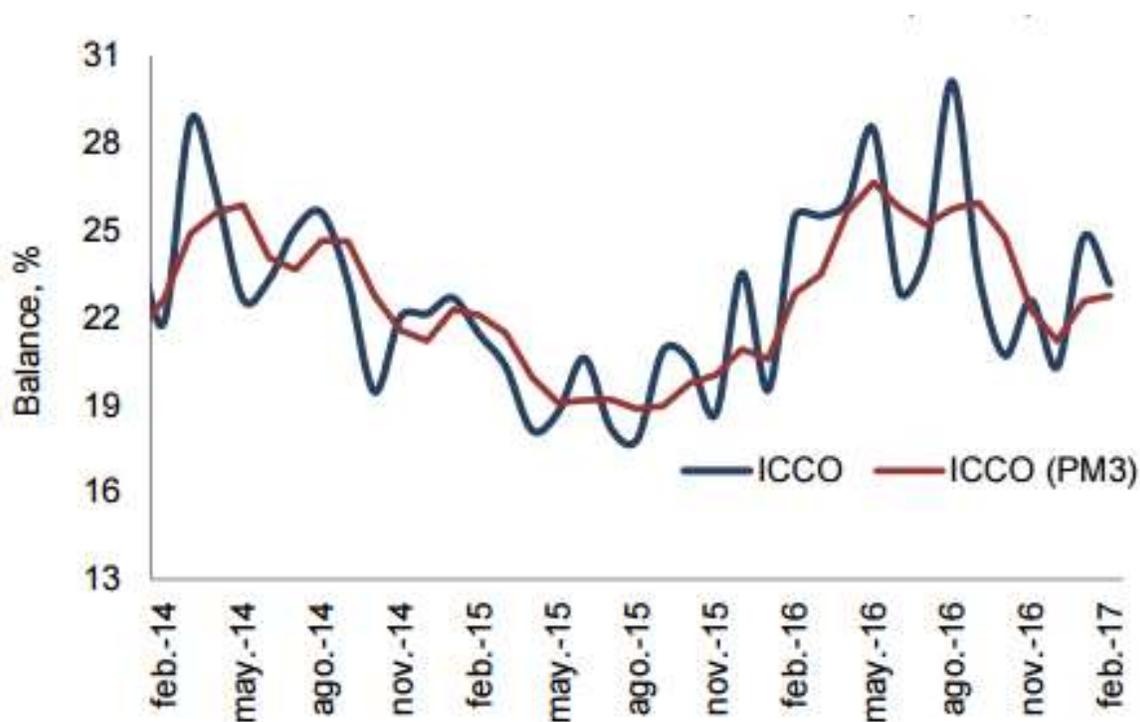


Ilustración 8. Índice de Confianza Comercial (ICCO). Fuente: Encuesta de opinión empresarial (OEE) - Fedesarrollo

4.1.2 Análisis Legal

Cristal Group S.A.S es una empresa comercializadora de productos importados, por ende, no solo está regida por normas internas, sino también de comercio exterior; y de acuerdo con ellas su establecimiento de comercio y su actividad internacional debe funcionar, adaptándose a los cambios que se vayan presentando.

Últimamente el país está generando una serie de cambios en busca de un país más legalmente ordenado, con el fin de disminuir la informalidad, la evasión y la ilegalidad. Además, dentro del país existen normas, leyes, circulares, conceptos que regulan el funcionamiento empresarial del país, (Ministerio de Industria y Turismo, 2012) estas son:

Establecimiento de comercio:

- ✓ *Código de Comercio*
- ✓ *Código sustantivo del trabajo*

- ✓ *Ley 1819 de 2016*: “Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones”.
- ✓ *Ley 232 de 1995*: “Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales”.
- ✓ *Ley 1231 de 2008*: “Por el cual se unifica la factura como título valor como mecanismo de financiación para el micro, pequeño y mediano empresario, y se dictan otras disposiciones”.
- ✓ *Ley 100 de 1993*: “Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones”.
- ✓ *Decreto 1295 de 1994*: “Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales”.
- ✓ *Decreto 1072 de 2015*: “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo”

Comercio Exterior:

- ✓ *Ley 1762 de 2015*: “Por medio de la cual se adoptan instrumentos para prevenir, controlar y sancionar el contrabando, el lavado de activos y la evasión fiscal”
- ✓ *Decreto 390 de 2016*: “Por el cual se establece la regulación aduanera”

Entes reguladores de la actividad:

- ✓ Cámara de Comercio
- ✓ DIAN
- ✓ Superintendencia de Industria y Comercio

4.1.3 Competencia

Dentro del sector, se observan dos tipos de competidores importantes, los competidores leales, y los desleales. El contrabando de mercancía es un tema delicado que no permite a las empresas competir en condiciones óptimas, porque siempre va a haber alguien que tenga el producto más económico. Teniendo en cuenta, que, en este tipo de mercado, el precio es el factor más relevante a la hora de decisión del comprador.

El gobierno últimamente ha hecho enormes esfuerzos para la regular la entrada de mercancías de forma ilegal al país, buscando que este tipo de comercio no acabe con la producción nacional. Este trabajo se ha realizado en conjunto con un grupo de empresarios, que están cansados de tener que competir con precios absurdos, pues estas personas no han incurrido en costos asociados a los impuestos y demás costos indirectos que las empresas formales sí. (Proyecto de Ley 1762, 2013)

La compañía, se encuentra ubicada en el sector de San Victorino en el centro de la ciudad de Bogotá; espacio de concentración de negocios de los grandes importadores. En este lugar existen alrededor de 10.000 (diez mil) locales comerciales entre ellos se encuentran importadores directos que venden al por mayor. (San Victorino, 2015)

De otro lado, esta zona de la ciudad se ha ido transformando y la globalización e internacionalización del país ha logrado permear el espacio, situación que no había sucedido en Colombia, pero en el resto de Latino América ya hay existencia de barrios chinos.

Hoy en día los comerciantes que importan productos de china no solo deben competir con colombianos; sino también con nativos chinos que por su conocimiento del país logran brindar los mismos productos que los comerciantes colombianos a precios más económicos (Citytv, 2016). Según el profesor Saúl Pineda, director de la CEPEC de la Universidad del Rosario, los chinos están ingresando con una estrategia dumping (Red más Noticias, 2016), es decir, con precios extremadamente bajos con el objetivo de erradicar el mercado local, quedarse con este mercado y luego nivelar los precios.

La mayoría de estos chinos vienen de España, razón por la cual su nivel de español es intermedio alto, aunque, gracias a una inspección de la POLFA (Policía Fiscal y Aduanera) se detectaron varios nacionales chinos trabajando en estos negocios con visas de turista. (RCN televisión, 2016)

No obstante, la legalidad de estos comerciantes chinos no está comprobada al 100%; tanto es así que el Senador Luis Fernando Velasco ha denunciado en la plenaria del senado del 25 de abril de 2017 videos en los cuales la policía acompaña contenedores de mercancías que se descargan a altas horas de la noche (Velasco Chaves, 2017), es decir que la ley anti contrabando no ha tenido el efecto que el mercado colombiano esperaba.

Sin embargo, hablando con Darly Martin, economista de la universidad los libertadores y especialista en el tema de comercio internacional con más de 12 años de experiencia efectuando importaciones y exportaciones, considera que este fenómeno puede estar cambiando para el año 2020 cuando la DIAN logre la completa sistematización de los procesos. Para este entonces, ella

pronostica que el tema del contrabando será más complejo y de difícil manejo para las personas que lo han venido implementando desde siempre, pues ella dice que los sistemas son menos corruptibles. De igual forma, el gobierno con las nuevas reformas está buscando la erradicación de la informalidad dentro de la economía haciendo que la mayor parte de negocios se legalicen.

De lo anterior, podemos deducir, que este mercado está basado primordialmente en el precio, por ende, son muy pocas las empresas que le generan un valor agregado al consumidor, factor que hace falta para lograr la diferenciación. *Cristal Group S.A.S*, al igual que su competencia dentro del sector, no cuenta con una propuesta de valor diferenciadora y competitiva. Por medio de este trabajo se busca llegar a encontrar cual sería el valor agregado que el cliente objetivo busca que su empresa proveedora le proporcione para que así la organización deje de competir por precios.

4.2 Análisis Interno

4.2.1 Descripción de la empresa

4.2.1.1 Reseña Histórica

Cristal Group S.A.S, empresa que se enfocada en la comercialización de productos importados desde China, buscando siempre diferenciarse dentro del mercado para que así sus clientes los prefieran. Es una empresa de crecimiento empírico, sentido común y observación del mercado.

Su fundador, un emprendedor y visionario que inicia su trayecto desde niño, cuando salía a vender paletas a los pueblos con su padre, y a la salida de clase vendía dulces y cigarrillos en la plaza del pueblo.

Tras la muerte de su padre él siendo el séptimo en una familia de 10 hijos y con 12 años, se dio cuenta que si el no hacía parte del aporte en casa, no podría sostenerse. Así que siguió haciendo lo que hacía cuando su padre estaba vivo, pero esta vez solo. Aprendiendo de esta forma la importancia de vender y el servicio al cliente.

Una vez se graduó del colegio decide dedicarse a la agricultura, siempre resonando en él la frase de su padre: “No se alquilen mijitos”, tuvo que trabajar muy duro para lograr alcanzar la cosecha, fue una excelente cosecha, abundante y hermosa. Sin embargo, cuando salió a venderla, no le

pagaban todo el trabajo que había hecho. Decepcionado y radical decide pedir prestado dinero e irse a la gran ciudad, Bogotá.

En Bogotá, llega donde unos amigos, arma una tabla y empieza la venta de artículos de fantasía en la calle, experiencia que le enseñó a entender al consumidor más de cerca y decidir lanzarse a la compra de un local para iniciar la venta al por mayor.

Junto con Cristóbal Ramírez fundan la sociedad: *Fantasías Cristal* en el año 1989. Con la cual iniciaron la comercialización de productos en un local en el Edificio Cosmos en el centro de la ciudad de Bogotá, allí solo había un trabajador y se vendía únicamente fantasía, la cual se compraba a proveedores nacionales y se vendía al detal.

En 1994, adquiere una oficina en el Edificio Latino en el centro de la ciudad, establecimiento en el cual se continúa con la misma línea de productos, y se comienza la importación de productos desde Nueva York, los cuales se empiezan a vender al por mayor. En el año 1997, debido a la guerra de precios en los productos de fantasía, se inicia la importación de productos de miscelánea, con el fin de permanecer en el mercado y atacar un nuevo nicho de mercado menos competido.

A partir del 2001, se inicia la importación desde China, con productos de miscelánea, buscando siempre la competitividad en el mercado. En el 2016, por cuestiones legales se deja de trabajar como persona natural y se constituye la empresa *Cristal Group S.A.S.* En la actualidad se continúa la importación de productos de miscelánea traídos de China, bajo la premisa: “*Siempre tenemos algo diferente*”.

4.2.1.2 Misión

Somos una empresa importadora y comercializadora de gran variedad de productos al por mayor, contando con un equipo comprometido y cualificado que actúa con integridad y dinamismo para brindar el mejor servicio a nuestros clientes.

4.2.1.3 Visión

Queremos ser la mejor opción para el desarrollo y crecimiento de nuestros clientes y equipo de colaboradores.

4.2.1.4 Promesa de Valor

Ofrecemos productos diferenciados con un servicio al cliente caracterizado por la agilidad en los procesos y el acompañamiento constante

4.2.1.5 Valores

Integridad

Dinamismo

Compromiso

Honestidad

Transparencia

4.2.2 Estructura Organizacional

4.2.2.1 Organigrama

La estructura organizacional es la que apoya a la compañía a definir las funciones y jerarquías dentro de la misma; esta debe estar relacionada con los procesos y las relaciones que existen dentro de la empresa, si no es así, la estructura no será funcional. Es importante para las empresas tener clara su estructura pues es la que va a respaldar la firma para superar los retos a los que se enfrenta y la va a asistir en alcanzar su visión. Esta estructura sirve para alinear los miembros de la compañía con la misión, visión y propuesta de valor que la corporación le desea entregar a sus clientes y consumidores finales. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005, pág. 392)



Ilustración 9. Organigrama Cristal Group S.A.S Fuente: Elaboración propia

Se puede resaltar que dentro de la compañía existe una estructura basada en el control y la división clara de las funciones, pues es una empresa pequeña que requiere de mucho control de parte de su dueño y gerente. En esta estructura se puede ver poca autonomía de los cargos medios y bajos, además que la cabeza de la organización no se enfoca en crear estrategias, pues es más importante la operación que la creación abstracta. Es allí donde se puede ver la razón del estancamiento de la compañía, pues no se ha decidido invertir tiempo en estrategias de crecimiento y delegación de la ejecución.

4.2.2.2 Descripción y funciones de áreas

Las empresas se dividen en áreas de operación dependiendo de la estructura organizacional. Esta varía según los objetivos, misión y visión de la compañía; de acuerdo con esto, la interdependencia, la dependencia o la completa independencia entre las áreas funcionales de la organización varía. Por ejemplo, en una compañía internacional existe una independencia a la hora de la toma de decisiones locales, más, también existe una interdependencia de las locales a la

nacional. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005) Esto permite la flexibilidad, adaptación del mercado, pero unificación de metas y conceptos.

Cristal Group S.A.S no cuenta con áreas formales, pues las divisiones presentes en el organigrama no cuentan con metas y objetivos. A pesar de lo anterior, su flujo de trabajo cuenta básicamente con dos partes: La parte comercial y la parte logística.

4.2.2.2.1 *Área Comercial*

Es el área encargada de la relación con los clientes, desde el primer contacto, pasando por la venta, recepción del pedido por parte del cliente, cobranza, satisfacción del cliente, recompra dentro de la empresa. Cuenta con un equipo de vendedores que soporta las ventas en los diferentes puntos de ventas, diversas zonas de la ciudad de Bogotá y algunas zonas del resto del país.

Las principales funciones son:

- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Toma de pedidos
- ✓ Envío de pedidos a bodega
- ✓ Organización y rotulación de la mercancía
- ✓ Cobranza de facturas
- ✓ Recepción de quejas, reclamos y devoluciones
- ✓ Verificación de los despachos
- ✓ Manejo del catálogo digital actualizado
- ✓ Verificación de inventarios

4.2.2.2.2 *Áreas Logística*

Es la parte de la bodega, se encargada de la recepción, facturación, empaque, despacho y distribución de los pedidos solicitados por los clientes a través de los vendedores. Maneja los inventarios de la empresa y mantiene informado a los vendedores sobre estos.

Las principales funciones son:

- ✓ Facturación
- ✓ Recepción, separación, despacho y distribución de pedidos

- ✓ Definición de ruta de distribución
- ✓ Manejo de inventarios
- ✓ Generación de informes de rotación de inventarios.
- ✓ Recepción y manejo de devoluciones
- ✓ Manejar en orden por líneas de productos el punto de almacenamiento
- ✓ Mantener en buen estado la mercancía
- ✓ Recepción, descargue de contenedores y ubicación de la mercancía en su respectivo lugar.

4.2.2.3 Cadena de Valor

La cadena de valor es el criterio fundamental de diferenciación de la compañía, su acción en el mercado al cual pertenece; definiendo así su ventaja competitiva frente a la competencia, y cuál es el valor que sus productos son capaces de proporcionarle a sus clientes y/o consumidores. La cadena de valor refleja la estrategia, la historia, el enfoque y la economía en la que está basada la firma y como desarrolla su estrategia para entregarle valor al cliente, el cual se ve reflejado en el precio que este paga por su producto, y como esté sobre pasa sus costos creando una empresa rentable y exitosa. (Porter, 2002)

Infraestructura	Salas de exhibición, bodegas de almacenamiento, oficina contable.				
Recursos Humanos					
Desarrollo Tecnológico		Sistema de facturación y orden de pedidos	*Sistema de geolocalización	Sistema de orden de pedidos	
Adquisición	Servicio de transporte internacional	Computador, celulares	Vehiculos, celulares	Vehiculos, hospedaje, alimentación, celulares	Celulares
	Recepción de los contenedores. Distribución de la mercancía en la bodega por líneas de producto. Manejo de inventarios por medio del sistema contable.	Recepción, separación, facturación, rectificación, empaque de pedidos solicitados por el vendedor.	Alistamiento de los pedidos, programación de rutas de distribución hacia el cliente.	Fijación de precios. Se debe organizar la fuerza de ventas.	Hace falta un servicio post-venta diferente al de cartera.
	Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Mercadeo y Ventas	Servicio

Ilustración 10. Cadena de Valor Cristal Group S.A.S. Fuente: Elaboración propia.

Esta es la cadena de valor que se pudo observar en *Cristal Group S.A.S.*, se puede ver que hay poca estrategia en ella. En la actualidad se le da poca importancia al recurso humano y la forma de

contratación del mismo, es decir, no hay procesos arduos de selección, factor que ha influido mucho en el deteriora miento de la compañía y su posición en el mercado. De otro lado, se puede observar como esta falta de capital humano ha generado estancamiento en la empresa y los procesos en general, pues hay pocas personas que desean aportar al crecimiento.

4.2.3 Líneas de Producto

4.2.3.1 Ventas por línea de producto año 2016

Cristal Group S.A.S cuenta con 20 líneas de productos diferentes, en las que se encuentran distribuidos 3422 productos. De las cuales dos de ellas son importadas para clientes específicos, a diferencia de las otras líneas.

Cómo el mercado objetivo de la empresa, primordialmente, son los remates, en el catálogo de ventas los productos también son subdivididos por precio para de esta forma atender más fácilmente a estos clientes, los cuales representan un alto porcentaje de las ventas.

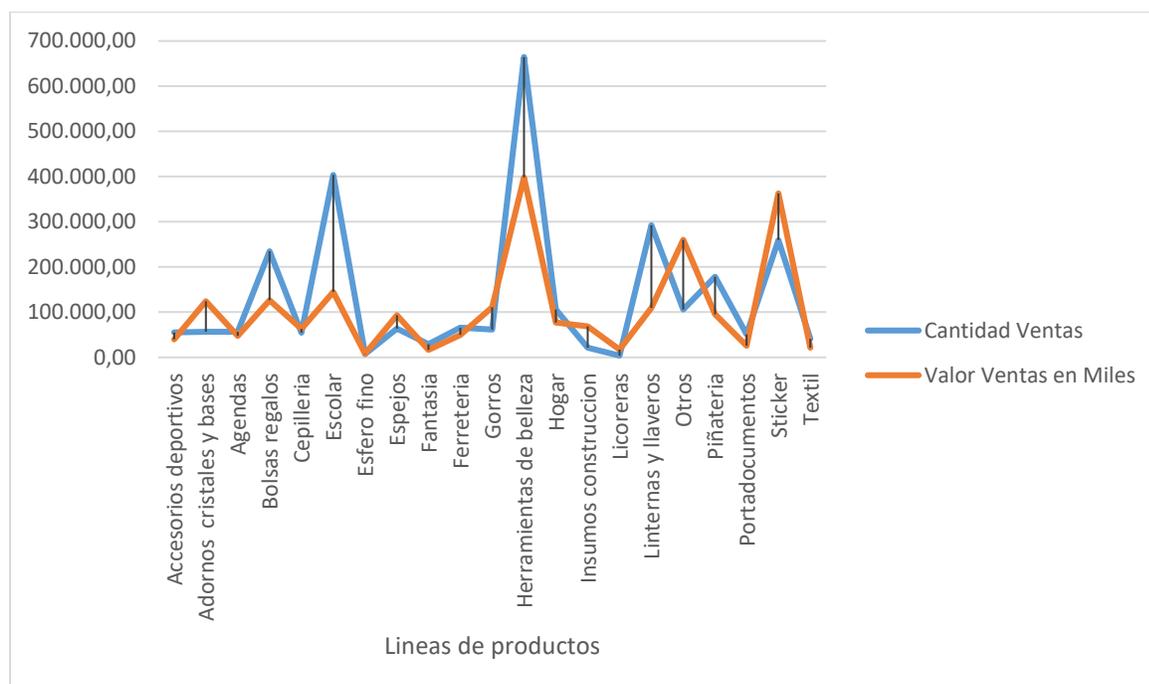


Ilustración 11. Ventas por línea de producto año 2016. Cantidades Vs Valores en miles. Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar que en la organización solo existen 5 líneas de productos en las cuales sus ingresos por ventas son superiores a sus cantidades vendidas, esto se da, pues son líneas de productos más costos, sin embargo, para saber exactamente qué línea genera mejores ingresos a la organización se debe hacer una relación precio de venta costo para así poder diagnosticar que línea está generando ganancias y cual perdida.

4.2.4 Gestión del proceso de Ventas

El proceso de ventas es el conjunto de etapas por las cuales la compañía debe pasar para poder hacer efectiva una venta, desde el momento del marketing y planeación de los procesos hasta el momento de pago y fidelización de los clientes. Es importante que las empresas tengan claro su proceso para así identificar sus cuellos de botella, si existe, la forma de mejorar su servicio al cliente logrando así la fidelización de todos los compradores.

Es por esto que es importante revisar, analizar y describir el proceso de ventas de *Cristal Group S.A.S* para poder mejorarlo obteniendo así un rendimiento más alto a largo plazo.

4.2.4.1 Proceso de Ventas

Dentro de la empresa se encuentran dos procesos de ventas, el de ventas en punto (denominado, ventas internas) y el proceso de ventas en territorio (denominado, ventas externas) los procesos son muy similares, pero como se sabe, la diferencia está en la forma de abordar al cliente, y la preparación previa para atenderlo. Existen dentro de la empresa cuatro agentes importantes en el proceso: Cliente, Comercial, Administrativo y Logística. Cada uno cuenta con procesos valiosos siempre con el objetivo de satisfacer todas las partes.

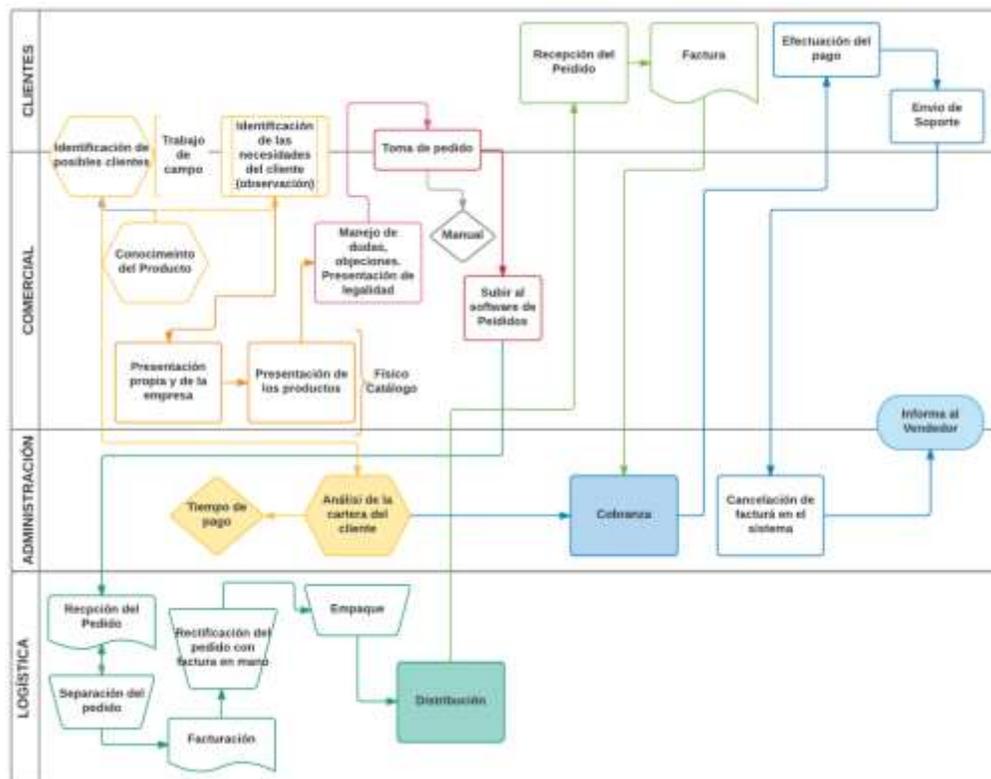


Ilustración 12. Proceso de Ventas Externas. Fuente: Elaboración propia.

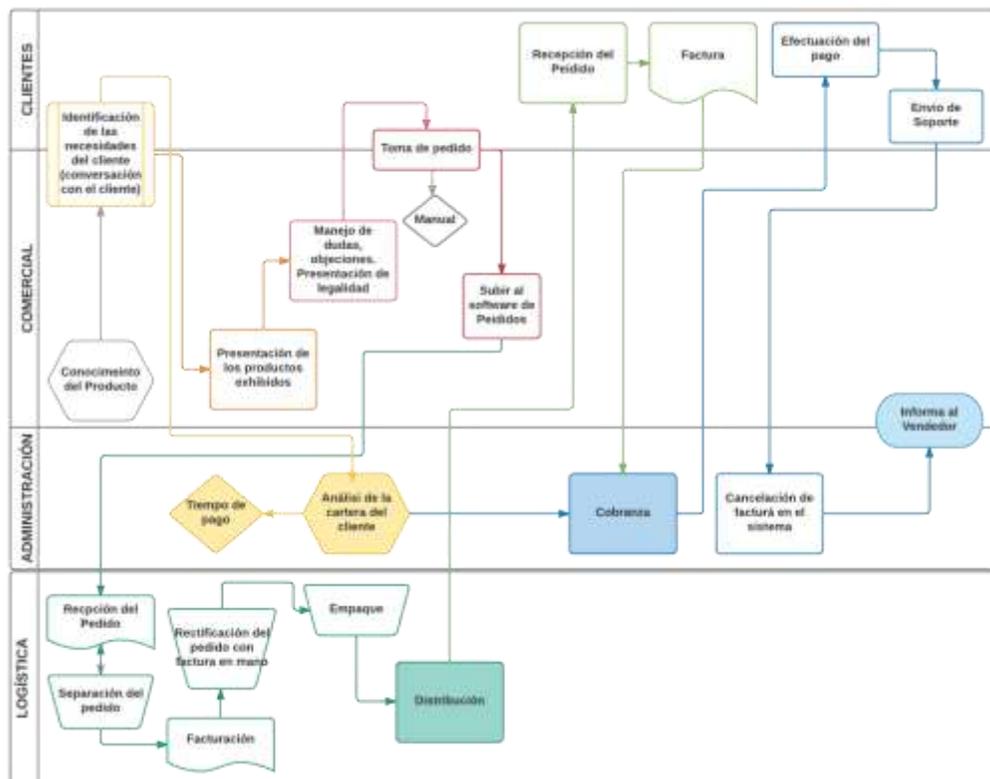


Ilustración 13. Proceso de Ventas Internas. Fuente: Elaboración Propia.

El proceso requiere de parte del vendedor un estudio previo del mercado (competidores, posibles clientes), sus productos (conocimiento de los mismos, beneficios, características), análisis de la cartera de la empresa para poder identificar a que cliente se puede o no vender y con qué condiciones, pues las condiciones cambian dependiendo el tipo de cliente. Después requiere de la conversación con el cliente con el fin de entender más a fondo sus necesidades y poder adaptar los productos a sus requerimientos con el fin de obtener un pedido de parte del cliente.

Hasta aquí va la parte del comercial, luego ya entra el equipo de logística a gestionar la separación, facturación, empaque y distribución del pedido. Una vez este está en manos del cliente, el siguiente agente es la persona encargada de la cartera y la cobranza, la cual de acuerdo a las condiciones previamente pactadas por el vendedor y el comprador, efectúa el cobro de la factura, con el objetivo de que el comprador efectúe el pago (ya sea en efectivo, en el punto de venta o al vendedor, o consignación) y envíe el soporte para así cancelar su factura e informarle al vendedor del estado de cuenta del cliente para que este realice el seguimiento post-venta y el cliente realice una recompra.

4.2.4.1.1 Debilidades y problemas detectados

Al hacer el trabajo de campo saliendo con los vendedores, se ha identificado una falencia que genera improductividad por parte de los vendedores: Es la falta de programación y repartición del tiempo, esto refiriéndonos a los vendedores externos. Además, tampoco existe un director comercial, que este pendiente del trabajo individual de cada vendedor, de motivarlos, ponerles objetivos y metas mensuales; que les apoye en la creación de un discurso comercial, del discurso para cobrar, socializar los productos y alinear el equipo.

Por otro lado, los vendedores externos, solo trabajan por comisión a la hora de recuperar cartera, sin embargo, no existe la automotivación para seguir distribuyendo los productos y algunos, sin dejar de tener los beneficios tecnológicos que la compañía ofrece para un excelente funcionamiento, disminuyen las ventas de la empresa y empiezan a vender para otras empresas, o para ellos mismos.

Con respecto a los vendedores internos, se identifica que se dedican no solo a la parte comercial, sino además a la parte administrativa de cartera y contable, lo que muchos de ellos no manejan muy bien y descuidan ya sea una o la otra actividad.

Adicional a esto, hay una falencia en la forma de comunicar cómo se trabaja en la empresa y su parte legal, la cual en el sector que se mueve la compañía es un punto complejo y de “disminución” de venta de parte de algunos clientes, otros sencillamente han dejado de comprar por esta razón.

Por último, se observa y determina que la raíz de muchos de estos problemas es la forma de contratación del personal, pues, no existe un proceso de reclutamiento serio, ni de la fuerza de ventas, ni de ninguna persona de la compañía. Todos están allí porque son familia o referidos de algún familiar. Esto causa que muchos de los que trabajan consideren que es una obligación del gerente tenerlos allí. Lo que no genera sentido de pertenencia, servicio, empoderamiento, capacidad de reacción de parte del personal. No obstante, esto también es problema del gerente, en la confianza y la motivación que imprime sobre el personal a cargo.

4.2.4.2 Mercado objetivo

El mercado objetivo son todos los posibles clientes de los productos ofrecidos por la empresa, en la actualidad este mercado está conformado por: locales de ventas al por mayor, misceláneas, remates, tiendas de artículos de decoración

4.2.4.3 *Logística de entrega*

1. El vendedor hacer el pedido, por el programa interno de pedidos.
2. Ese pedido llega a bodega y se pasa a un muchacho para la separación del mismo
3. Después de separado se sigue al proceso de facturación
4. Se pasa la factura a alguna persona del equipo para que rectifique y empaque el pedido
5. Se deja el pedido en el lugar de pedidos listos
6. Se realiza la “ruta” de entrega de pedidos, y se montan los pedidos de esa ruta en el carro
7. El carro sigue la “ruta” y distribuye los pedidos a los clientes
8. Se pide que el cliente firme la factura de recibido, y la factura firmada se le lleva a la contadora
9. Se hace el cobro de la factura, de acuerdo con la forma de pago del cliente

4.2.5 *Vendedores*

Los vendedores dentro de *Cristal Group S.A.S* deberían ser las personas más capacitadas e importantes de la compañía. Pues como lo dice la misión de la misma (ver pág. 25) es una empresa comercializadora, lo que implica que el vendedor es la base de todo el accionar de la empresa. A continuación, se realizará un análisis de la situación comercial actual de la compañía con el fin de identificar las debilidades y fortalezas de la misma.

4.2.5.1 *Análisis de territorios y zonas*

La división del territorio en zonas o la repartición del mismo, apoya a la compañía a abarcar de manera eficiente y efectiva el mercado, optimizando el tiempo de sus vendedores y ordenando su labor diaria. (Mercado, Administración de Ventas. Cómo convertir las ventas en utilidades, 2002, pág. 100)

Cristal Group S.A.S cuenta con ventas en todo el país, sin embargo, se ha enfocado primordialmente en la ciudad de Bogotá, en pedidos que se realizan en el punto de exhibición. En la actualidad no se tienen dividido el país por territorios y/o zonas, lo que lleva a que varios vendedores ejecuten su actividad en una misma zona, y en ocasiones, por falta de comunicación varios vendedores atienden el mismo cliente.

4.2.5.2 *Tamaño de la Fuerza de Ventas*

Definir el tamaño del equipo comercial con el cual es óptima la operación es de suma importancia para que el cliente sienta que el servicio y la compañía brindada es óptima y de calidad, sintiéndose el cliente como una persona de suma importancia. Cuando la fuerza de ventas se organiza bien el servicio mejora y se optimizan los tiempos. (Mercado, Administración de Ventas. Cómo convertir las ventas en utilidades, 2002, pág. 112)

En la actualidad la empresa cuenta con un equipo de trabajo de 16 personas de las cuales 2 son vendedores en el punto de exhibición, 1 vendedor externo en la zona de San Andresito, 1 vendedor encargado de los barrios de Bogotá y 1 vendedor encargado del resto del país.

4.2.5.3 *Formas de Remuneración*

La forma en que se remunera a los vendedores tiene un efecto directo sobre el esfuerzo que el mismo haga, es por esto que es de suma importancia que la forma de remuneración genere en el personal los mejores resultados y fidelidad a la compañía. (Arias Lewing, 2015)

El equipo de ventas no está agrupado, razón por la cual hay dos divisiones también en la forma de remuneración. El vendedor de Bogotá y el del resto país se manejan solo por comisión. Los otros 3 vendedores se manejan por sueldo fijo.

4.2.5.4 Perfil actual de los vendedores

Los vendedores deben ser personas apasionadas por el tema, sociables capaces de entablar relaciones duraderas, optimista, ágil mentalmente y con una inteligencia emocional superior a la de una persona del común. (Mercado, Administración de Ventas. Cómo convertir las ventas en utilidades, 2002, pág. 145)

Existe variedad de perfiles en los vendedores actuales de la compañía unos tienen educación superior, otros alcanzaron la educación secundaria, y algunos otros no la superaron; no obstante, son personas que tienen un amor por las ventas innato.

4.2.5.5 Conclusiones

Se identifica, que la empresa requiere de una estructura de ventas para así poder distribuir mejor el personal. Además, la empresa no cuenta con un supervisor de los vendedores, pues actualmente el jefe de ventas es más supervisor de punto de venta.

Por otro lado, se observa que la forma de remuneración de los vendedores no los motiva a dar su 100%; pues si no venden, en el caso de los vendedores con sueldo fijo, no pasa nada y en el caso de los vendedores con solo comisión, no se ven obligados a hacerle fuerza a la mercancía de la empresa, pues se sienten independientes y pasa que encuentran otros productos que les generen mejores ganancias y dejan de vender para la empresa.

De otro lado, en la empresa no hay sistema de control y seguimiento a la labor de los asesores comerciales, es por esto que se sugiere, más adelante, la creación de un presupuesto y unos indicadores de gestión para el equipo comercial. Sin embargo, estos no pueden entrar a funcionar hasta el día en que exista un coordinador comercial que haga seguimiento de metas, objetivos y rendimientos.

4.2.6 Análisis de Clientes

En la actualidad la empresa cuenta con 1030 clientes, de los cuales 655 están en la ciudad de Bogotá y 375 en el resto del país. Los negocios de los clientes de la empresa son muy variados, y poco homogéneos a la hora de compra, razón por la cual no se pueden dividir por cantidades compradas, tendrían que ser divididos por tipo de negocio.

4.3 Actividades de Diagnostico

4.3.1 Métodos cuantitativos

4.3.1.1 Encuesta de Liderazgo

Las organizaciones, son espacios de interacciones humanas constante, de las cuales se derivan estructuras que buscan cumplir el fin de la compañía, optimizar los procesos y garantizar la generación de valor al mercado objetivo.

Por lo general, en esas estructuras, existe cabezas visibles que dirigen el rumbo de la organización, como lo son los: fundadores, dueños, gerentes, coordinadores, supervisores, etc. Cada uno de ellos está en una posición de poder dentro de la misma, pues son las personas que toman decisiones y tienen personal a cargo; con el cual deben trabajar para alcanzar las metas de la compañía y expectativas de los socios.

Con el fin de obtener los resultados deseados dentro de las firmas, se espera que las personas que tienen cierto poder de decisión y personal a cargo, sean líderes que inspiren e influyeran a su equipo de trabajo. Esto, a través del trato que les otorgan, logrando así, generar los cambios que se requieren para tener una empresa dinámica que se adapta a los cambios del mercado, y a los diferentes retos que esta enfrenta.

Sin embargo, no todas estas personas -en estos puestos de poder- son líderes, si no, simples administradores que se dedican a velar que los procesos se lleven a cabo de la manera correcta. Problema que genera en ocasiones discordia entre los miembros de la empresa, pues sus subordinados se sienten como maquinas. Es por esto que en las empresas cada vez más buscan

personas líderes que sean capaces de potencializar a cada uno de los individuos que tienen a su cargo.

Según Daft: “el liderazgo es una actividad que ocurre entre personas, la cual implica seguidores que crean cambios y buscan alcanzar un futuro mejor sacando del *status quo* su entorno”. (Daft, 2006) Las compañías requieren de personas líderes que sean capaces de renovar y revitalizar de manera eficaz su entorno, llevándolas al éxito y a la competitividad; logrando que todas las personas trabajen juntas y motivados a pesar de los niveles. De otro lado, un líder imprime fuerza, vigor y dirección al trabajo diario. (Chiavenato, 2009)

Para identificar la forma del liderar del dueño y gerente de la compañía en estudios, *Cristal Group S.A.S*, le realizamos una encuesta a cada uno de los miembros de la organización (Anexo A- encuesta de liderazgo) para que ellos califiquen su: Estrategia, Comunicación, Conocimiento, Aprendizaje, Influencia, Relaciones Personales, Delegación, Prioridades, Integridad, Confiabilidad (el formato de encuesta fue elaborado en conjunto con la tutora de esta investigación).

Esta encuesta fue realizada en dos momentos; la primera: en agosto de 2016 y la segunda en julio de 2017 después de que la compañía sufriera una serie de cambios en dirección y personal. Con el objetivo de identificar cómo se sienten los empleados con respecto al liderazgo del dueño de la compañía, qué aspectos se deben mejorar y cómo.

4.3.1.2 Encuesta de Clima Laboral

El clima laboral, se puede definir como la forma en que la cultura de la organización se vive, en las interacciones diarias de sus miembros y el sentimiento de satisfacción o insatisfacción con las mismas. (Schein, 1998)

Este aspecto es importante analizarlo dentro de las empresas pues nos permite identificar cómo se encuentran los trabajadores en su entorno laboral. Para esto se realizó una encuesta a todo el personal con el fin de determinar cómo se encuentran los trabajadores y cómo son las interacciones internas, y así poder plantear alternativas de solución a los problemas hallados. (El formato de encuesta fue elaborado en conjunto con la tutora de esta investigación). (Anexo B)

4.3.2 Métodos cualitativos

4.3.2.1 *Entrevista al personal*

Se realizó una encuesta no estructurada a todo el personal de la compañía, con el fin de identificar cuáles eran las funciones que cada uno de ellos desempeñaba dentro de la organización y así poder hacer recomendaciones respecto a las mismas, planteando una estructura organizacional que pueda enfrentar los retos a los que se enfrenta la compañía actualmente. (Anexo C)

4.3.2.2 *Salida a territorio con la fuerza de ventas*

A lo largo del proceso de conocimiento de la compañía y cómo la fuerza de ventas trabaja en el campo, se realizaron dos tipos de salidas con los vendedores (trabajo de campo) uno participante y el otro no participante.

El primero, se realizó con el objetivo de entender a profundidad cómo ellos se encontraban dirigiendo a los clientes y valorar las debilidades y fortalezas de cada uno de los vendedores, para así poder sugerir un plan de capacitación y motivación a los mismos.

El segundo, se realizó con el objetivo de conocer a los clientes y sus necesidades para así proponer acciones enfocadas a ellos que optimicen el tiempo del vendedor y le garanticen un servicio de calidad al cliente, con el fin de fidelizarlo otorgándole un valor agregado que las empresas del sector no le brindan.

5 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Resultados del análisis organizacional

5.2 Análisis de resultados métodos cuantitativos y cualitativos

5.2.1 Análisis Matricial

A continuación, se realizará un análisis estratégico de matrices, con la información antes recopilada, buscando identificar y evaluar los diferentes factores internos y externos que afectan el funcionamiento de la compañía a través de: i) la matriz de evaluación de factores internos (MEFI). La cual evalúa y pondera las fortalezas y debilidades de la organización. Y ii) la matriz de evaluación de factores externos (MEFE). La cual evalúa y pondera las oportunidades y amenazas que tiene el sector donde la empresa desarrolla su actividad económica. De allí, entraremos a cruzar estos dos resultados a través de una matriz interna - externa (MIME), la cual me informa cual es el estado actual de la compañía con respecto a la situación del sector.

Con estas herramientas completadas, podremos llegar a la creación de una matriz DOFA, una de estrategias y otra de objetivos, con el fin de alinear la situación actual del sector y de la empresa, con lo que se quiere llegar a lograr. Una vez esté listo este análisis matricial, se puede crear un plan de acción eficiente, eficaz, productivo y acertado.

5.2.1.1 *Matriz de evaluación de factores internos - MEFI*

Los factores internos más importantes para tener en cuenta en el análisis de la organización se pueden agrupar en: personal, liderazgo, servicio al cliente, sala de exhibición, fidelización de los clientes, productos, logística y legalidad. En la actualidad, la compañía se ha enfocado mucho en el cumplimiento de la ley, lo que la ha llevado a descuidar importante mente a su equipo de trabajo.

En la actualidad *Cristal Group S.A.S* se encuentra en un proceso de recesión, en la que la parte interna de la organización es la más crítica, sobre todo en términos de personal y cultura organización. Y de esta debilidad se están desencadenando todas las demás falencias. Es por esto por lo que Richard Branson dice: "Los clientes no son lo primero. Los empleados son lo primero. Si cuidas de tus empleados ellos cuidaran de tus clientes".

Con esta máxima, se espera la generación de estrategias que empoderen al personal, lo hagan sentir importante y parte de una familia, y así cada uno de ellos alcance los resultados esperados, y la compañía, con ellos, salga adelante.

Tabla 1
Matriz de evaluación de factores internos - MEFI

	Ponderación	Evaluación	Resultado
Clima Laboral	3%	1	0,03
Cultura Organizacional	3%	1	0,03
Capacitación	3%	1	0,03
Bienestar	3%	1	0,03
Funciones del personal	3%	1	0,03
Equipo comercial	4%	1	0,04
Liderazgo	23%	2	0,46
Servicio al cliente en punto	8%	2	0,16
Servicio postventa	8%	1	0,08
Fidelización de los clientes	8%	2	0,16
Presentación sala de exhibición	1%	3	0,03
Ventas al por mayor	1%	3	0,03
Variedad de productos	3%	4	0,12
Marca	4%	3	0,12
Calidad	4%	3	0,12
Precio	3%	2	0,06
Legalidad	2%	4	0,08
Facturación	2%	3	0,06
Logística de pedidos	5%	2	0,1
Logística de distribución	5%	2	0,1
Medición y seguimiento de procesos	2%	1	0,02
Importación	2%	4	0,08
	100%	47	1,97

Factores internos detallados. Fuente: Elaboración propia

Tabla 2
Matriz de evaluación de factores internos - MEFI

	Ponderación	Evaluación	Resultado
Personal	19%	1	0,19

Liderazgo	23%	2	0,46
Servicio al cliente	16%	2	0,32
Sala de exhibición	2%	2	0,04
Fidelización de clientes	8%	2	0,16
Productos	14%	3	0,42
Logística	14%	3	0,42
Legalidad	4%	3	0,12
	100%	18	2,13

Evaluación de factores internos generales, ponderación. Fuente: Elaboración propia

5.2.1.2 *Matriz de evaluación de factores externos - MEFE*

Se puede observar la incertidumbre que se vive en el sector, por los muchos cambios que este ha tenido desde la fundación de la compañía. Las principales amenazas se basan en los cambios económicos que el país ha venido enfrentando en los últimos años, el alza en la tasa de cambio del dólar, los cambios tributarios y la globalización; que ha traído consigo emigrantes chinos, que realizan la misma actividad de importación que la empresa, pero con ventajas superiores a los nacionales. Algunas de estas son: i) el idioma, ii) el conocimiento del país del cual importan (China). De otro lado, ellos tienen una forma diferente de trabajo, en el cual sacrifican algunas utilidades, con el fin de vender mayores cantidades.

Por otra parte, al realizar el trabajo de campo, visitando los barrios de Bogotá, se encuentra mucho potencial de venta en ellos, generando así una cobertura más amplia de lo que se tiene hoy en día, y teniendo un equipo de asesores especializados en generar, más que una venta, una experiencia al cliente.

Tabla 3

Matriz de evaluación de factores externos - MEFE

Oportunidades	Ponderación	Valoración	Resultado
Ventas Barrios de Bogotá	11,00%	2	0,22
Ventas a grandes superficies/ canales institucionales	7,00%	1	0,07
Asesoría Comercial	8,00%	2	0,16

Ventas por catálogo Digital	7,00%	1	0,07
Unificación Bogotá - Medellín	10,00%	3	0,3
Cobertura unificada a nivel nacional	10,00%	2	0,2
Segmentación de mercado categoría alta y media-alta	6,00%	2	0,12
Amenazas			
Facilidad de Importar desde China	8,00%	4	0,32
Contrabando	8,00%	4	0,32
Dumping de parte de chinos en Colombia	6,00%	3	0,18
Altas tasas cambiarias USD/COP	10,00%	3	0,3
Reformas arancelarias y tributarias	9,00%	4	0,36
	100,00%	31	2,62

Fuente: Elaboración propia

En términos de entorno se puede observar cómo actualmente es cada vez más sencillo ingresar al sector a pesar de los cambios legales que se han venido dando. A pesar de eso, se percibe una falla en el mercado en términos de atención al cliente y servicio del mismo. En términos generales las oportunidades y las amenazas del sector son equitativas, razón por la cual se sugiere persistir para poder alcanzar la visión de la empresa y llevarla a cabo constante mente.

5.2.1.3 *Matriz Interna – Externa - MIME*

Esta matriz lo que busca es cruzar los resultados de las dos matrices anteriormente presentadas e identificar la posición en la que se encuentra la empresa, teniendo en cuenta la posición actual del sector. Existen tres posiciones: i) posición de ataque, es cuando los resultados de los factores internos y externos son positivos, haciendo que la empresa este en un ambiente idóneo para poder crecer de manera óptima. ii) posición de resistencia, es cuando algunos de los dos factores no son tan favorables, y se pueden superar las adversidades de tal forma que al final de la planeación y ejecución estratégica, la empresa pueda continuar con su actividad de manera eficiente iii)

Desposeimiento, es más que todo, cuando el mercado se encuentra sobrecargado y la compañía tampoco puede responder satisfactoriamente a las necesidades del mismo.

Cada una de estas posiciones tiene tres cuadrantes, estos son los siguientes:

- Posición de ataque:

I Ataque Mayor

II Rendimientos Superiores

IV Posición ofensiva

- Posición de Resistencia:

III Prudencia, inversión moderada

V Perdurabilidad comprometida

VII Posición defensiva

- Desposeimiento:

VI Cambio estratégico Estructural

VIII Mercado Saturado

IX Estado Tanático

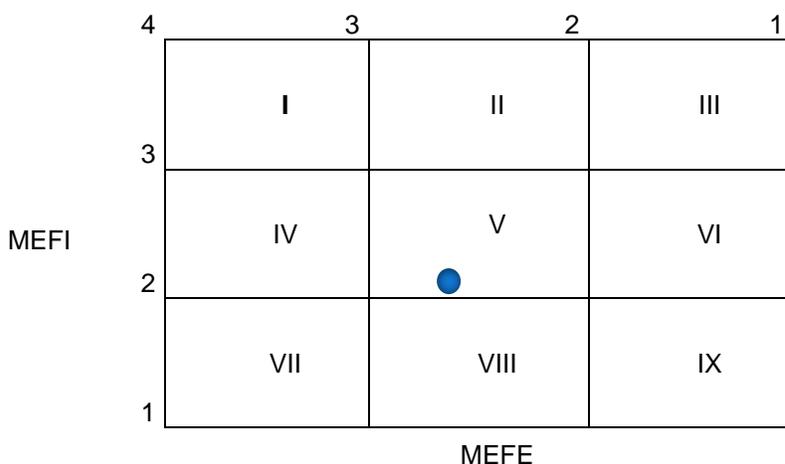


Ilustración 14. Matriz Interna Externa – MIME. Fuente: Elaboración propia

La empresa se encuentra actualmente en una posición de perdurabilidad comprometida, esto quiere decir que tanto los aspectos internos, como externos de la compañía están regulares, esta es la razón de este trabajo y la ejecución, analizada, de las actividades que se proponen para que la

empresa internamente mejor y puede subir al cuadrante II: rendimientos superiores, por cómo está enfrentando los retos que el mercado le propone.

5.2.1.4 *Matriz DOFA*

Tabla 4
Matriz DOFA

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los precios de los productos son elevados con respecto a los de la competencia, en la mayoría de los casos. ✓ El cliente no percibe una ventaja competitiva de parte de la empresa. ✓ La estructura de la compañía es insuficiente. ✓ No se cuenta con un departamento de ventas, por ende, la empresa no cuenta con asesores comerciales. ✓ La forma de remuneración de los actuales vendedores no los fideliza a la compañía. ✓ Tiene poca importancia el recurso humano para la empresa, lo que ha generado un estancamiento interno. ✓ El personal no tiene sus funciones claras, ni orden en su día. ✓ Falta un direccionamiento a las actividades que realiza el personal. ✓ La parte contable entorpece los procesos logísticos de la compañía. ✓ El gerente de la compañía no ha conseguido sucesor, por ende, la compañía en estos momentos se encuentra sin un direccionamiento concreto. ✓ El manejo que se le da los inventarios es inadecuado. ✓ La labor de los trabajadores no tiene un seguimiento. ✓ Baja fidelización de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La compañía cuenta con gran variedad de productos para diferentes tipos de mercado. ✓ Se cuenta con buena capacidad instalada. ✓ Los tiempos de entrega son medios con respecto a los de la competencia. ✓ La empresa se encuentra muy organizada legalmente con respecto a las otras compañías del sector. ✓ El personal de la compañía es muy humilde, reconoce sus errores y es abierto al cambio. ✓ La marca está posicionada dentro del sector y las personas preguntan por ella. ✓ Se tiene buenas relaciones con los proveedores, se tiene poder de negociación con ellos. ✓ Ya se tiene clara la misión, visión, y promesa de valor que se quiere entregar al cliente. ✓ La empresa se encuentra en proceso de reestructuración para un creciendo exponencial.

-
- ✓ No se tiene claro cuál es el consumidor final objetivo.

Oportunidades

- ✓ En el sector el servicio al cliente de parte de los competidores es muy bajo.
- ✓ Los barrios de Bogotá son poco explotados por los competidores.
- ✓ Ventas por plataformas digitales.
- ✓ Diversificación de los clientes.
- ✓ Leyes más fuertes en contra del contrabando y la ilegalidad. Buscando acabar con la informalidad.
- ✓ Fortalecimiento del equipo comercial, con el fin de abarcar mayor territorio.
- ✓ Unificación de la seda Medellín y Bogotá.

Amenazas

- ✓ Antiguos clientes de la compañía ahora son importadores directos.
 - ✓ El país es muy inestable fiscalmente.
 - ✓ El estado cambiario del peso colombiano con respecto al dólar es cada vez más desigual.
 - ✓ El poder adquisitivo de los hogares ha disminuido por temas como la inflación y el estado cambiario COP/USD
 - ✓ Estrategia DUMPING de los comerciantes chinos que han ingresado al sector.
-

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, se observa que la empresa cuenta mayoritariamente con debilidades, esto no es negativo, pues todas estas se pueden llegar a convertir en fortalezas si se logran trabajar a tiempo y gestionar de manera oportuna, con guías y estructuras sólidas. Este proceso actualmente se está llevando a cabo con el fin de que la empresa se diferencie en el mercado, como lo era en sus inicios.

5.2.1.5 Estrategias

A continuación, se hace un análisis de la matriz DOFA, y se cruzan los diferentes componentes de la misma, con el fin de extraer de allí unas posibles estrategias que hagan frente a las problemáticas actuales de la organización, para con estas definir unos objetivos claros y precisos para luego poder derivar un plan de acción centralizado en solucionar los problemas presentes, estructurar la organización y aumentar importante mente las ventas.

Debilidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima laboral 2. Cultura Organizacional 3. Capacitación 4. Bienestar 5. Funciones indefinidas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación sala de exhibición 2. Ventas al por mayor

	6. Equipo comercial 7. Liderazgo 8. Servicio al cliente en punto de venta 9. Servicio postventa 10. Fidelización de clientes 11. Precio 12. Logística pedidos 13. Distribución 14. Medición y seguimiento a los procesos	3. Variedad de productos 4. Marca 5. Calidad 6. Legalidad 7. Facturación 8. Importación
Oportunidades 1. Ventas en barrios de Bogotá 2. Diversificación de canales de distribución 3. Asesoría comercial 4. Ventas por catálogo digital 5. Unificación Bogotá Medellín 6. Cobertura unificada a nivel nacional 7. Segmentación de mercado categoría alta y media-alta	DO Penetración de mercado D (3,6) O (1,2) Mercadeo en punto de exhibición apoyando a los clientes D (8,9,10,6,5,3) O (1,2,3,5,6) Manejo del equipo comercial a nivel nacional D (6,7,8,9,10,11,12,13,14,1,2,3,5) O (4,5,6,2,1,3) Agilidad en los procesos de distribución D (12,13,10) O (1,2,4,5,6)	FO Penetración de segmento de mercado F (4,5,6,7,8,3) O (6,3,4,5) Mercadeo en punto de exhibición apoyando a los clientes F (1,3,4) O (3,2,5,6,1) Posicionamiento de marca propia F (4,5,2) O (6,3,4,5,2) Asesoramiento acompañado en términos legales F (7,6) O (3,1,5) Invitar a los clientes potenciales a conocer la sala de exhibición F (1,2,3) O (1,6,3)
Amenazas 1. Facilidad de importar desde China 2. Contrabando 3. Dumping de parte de chinos que ingresaron al mercado 4. Altas tasas cambiarias USD/COP 5. Reformas arancelarias, aduaneras y tributarias	DA Asesoramiento comercial a los clientes D (10,8,9,6,7,1,2,3) A (1,2,3,4) Mejoras en la estructura organizacional D (1,2,5,6,7,12,13,14) A (1,2,4) Creación de sentido de pertenencia en los colaboradores D (7,1,2,3,4,5) A (1,2)	FA Posicionamiento de marca propia F (4,5) A (1,2,3) Asesoramiento, legal comercial a los clientes F (6,7,8) A (2,5) Entrega de soportes legales a los clientes F (8,7,6) A (2) Alianzas estratégicas con proveedores F (2,3,8) A (2,3,4)

Ilustración 15. Estrategias. Planteamiento de estrategias a partir de la matriz DOFA, cruzando cada una de ellas para obtener soluciones óptimas. Fuente: Elaboración propia.

5.2.1.6 *Objetivos*

Se plantearon, entonces, algunos objetivos y se cruzaron con las estrategias a través de una matriz objetivos – estrategias (OE) las cuales nos apoyan para poder identificar que estrategias nos ayudan a alcanzar esos objetivos específicos, que se desean lograr al final de la ejecución de las mismas.

5.2.1.6.1 *Objetivos de personal*

1. Mejorar la estructura organizacional
2. Mejoramiento del clima Organizacional
3. Capacitaciones

Tabla 5
Objetivos de personal vs Estrategias

Objetivos	Mejorar estructura organizacional	Mejoramiento de clima	Capacitaciones
Estrategias			
Desarrollo de mercado	X		
Penetración de mercado	X		
Plano formas en puntos de exhibición propias y de los clientes			X
Manejo del equipo comercial a nivel nacional	X	X	X
Posicionamiento de marca propia			
Agilidad en los procesos de distribución	X	X	X

Potencialización de la sala de exhibición	X	X	X
Asesoramiento legal y comercial a clientes	X	X	X
Mejoras en la estructura organizacional	X		
Creación de sentido de pertenencia en los colaboradores		X	X
Alianzas estratégicas con proveedores	X		

Fuente: Elaboración propia

5.2.1.6.2 *Objetivos de Procesos*

1. Mejorar servicio al cliente
2. Agilizar procesos de distribución y separación
3. Sistema de medición y seguimiento

Tabla 6
Objetivos de procesos vs Estrategias

<u>Estrategias</u>	<u>Objetivos</u>	<u>Mejorar servicio al cliente</u>	<u>Agilizar procesos de distribución y separación</u>	<u>Sistema de medición y seguimiento</u>
Desarrollo de mercado		X	X	X
Penetración de mercado		X	X	X
Plano formas en puntos de exhibición propias y de los clientes		X		X
Manejo del equipo comercial a nivel nacional		X	X	
Posicionamiento de marca propia		X		

Agilidad en los procesos de distribución		X	X
Potencialización de la sala de exhibición	X		X
Asesoramiento legal y comercial a clientes	X		
Mejoras en la estructura organizacional	X	X	X
Creación de sentido de pertenencia en los colaboradores	X	X	
Alianzas estratégicas con proveedores		X	

Fuente: Elaboración propia

5.2.1.6.3 *Objetivos Financieros*

1. Duplicar las ventas
2. Aumentar la rentabilidad en un 3%

Tabla 7
Objetivos financieros vs Estrategias

Estrategias	Objetivos	Duplicar ventas	Aumentar la rentabilidad en un 3%
Desarrollo de mercado		X	X
Penetración de mercado		X	X
Plano formas en puntos de exhibición propias y de los clientes		X	X
Manejo del equipo comercial a nivel nacional		X	X
Posicionamiento de marca propia		X	
Agilidad en los procesos de distribución		X	X
Potencialización de la sala de exhibición		X	X
Asesoramiento legal y comercial a clientes		X	
Mejoras en la estructura organizacional			X

Creación de sentido de pertenencia en los colaboradores	X
Alianzas estratégicas con proveedores	X

Fuente: Elaboración propia

5.2.1.6.4 *Objetivos de Mercado*

1. Posicionar la marca propia

Tabla 8
Objetivos de Mercado vs Estrategias

Estrategias	Objetivos	Posicionamiento de Marca
	Desarrollo de mercado	X
	Penetración de mercado	X
	Plano formas en puntos de exhibición propias y de los clientes	X
	Manejo del equipo comercial a nivel nacional	X
	Posicionamiento de marca propia	X
	Agilidad en los procesos de distribución	
	Potencialización de la sala de exhibición	X
	Asesoramiento legal y comercial a clientes	
	Mejoras en la estructura organizacional	
	Creación de sentido de pertenencia en los colaboradores	X
	Alianzas estratégicas con proveedores	X

Fuente: Elaboración propia

5.2.2 Métodos cuantitativos – Encuestas

Se realizaron dos encuestas a todo el personal de la compañía, (una para medir el liderazgo y la otra para medir el clima laboral) en dos momentos, el primero al inicio de este proyecto, en agosto del 2016 y el segundo terminándolo en julio de 2017. En el transcurso de este periodo, le empresa

vino realizando cambios importantes en cuanto al personal y la gestión del mismo. A continuación, revisaremos los resultados de las encuestas y analizaremos sus respuestas, con el fin de entender que tan positivos fueron los cambios realizados, y que falta para alcanzar los objetivos planteados en este proyecto.

5.2.2.1 Liderazgo

Se aplica una encuesta de liderazgo, la cual fue construida con apoyo de la tutora de esta investigación, que tienen como objetivo, evaluar cuál es la percepción que tienen los trabajadores de la empresa con respecto al liderazgo del dueño de la compañía.

La encuesta fue realizada en dos momentos, el primero a principios del proyecto en agosto de 2016, cuando la compañía contaba con 17 personas laborando. La segunda en julio de 2017, cuando la empresa contaba con 15 personas en el equipo. El objetivo es comparar ambas encuestas y ver cómo los cambios que se hicieron en personal afecto la percepción en las encuestas.

En estas se midieron habilidades como: Estrategia, Comunicación, Conocimiento, Aprendizaje, Influencia, Relaciones Personales, Delegación, Prioridades, Integridad, Confiabilidad.

5.2.2.1.1 Estrategia

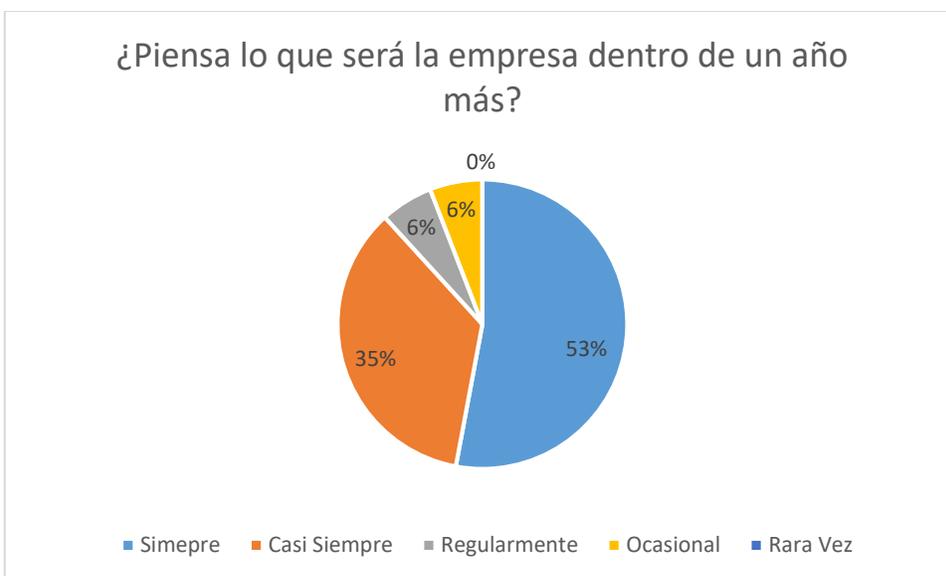


Ilustración 16. Estrategia. Proyección a un año. Encuesta realizada en agosto 2016. Fuente: Elaboración propia.



Ilustración 17. Estrategia. Proyección a un año. Encuesta realizada en julio 2017. Fuente: Elaboración propia.

A través de esta pregunta se puede observar que, en el 2016, aunque más de la mitad del personal (53%) consideraba que el dueño de la compañía proyectaba la empresa siempre, el 47% no lo considera como un aspecto que se hiciera todo el tiempo. Esto se pudo haber debido a la desorganización y las transiciones que estaba sufriendo la compañía. Además de la percepción de cansancio e inconformidad en algunos miembros del equipo.

De otro lado en el 2017, tras la retirada de la mayoría de compañeros inconformes y el ingreso de nuevo personal a la compañía ha llevado que el personal observe en el dueño un deseo de perdurabilidad, razón por la cual en la actualidad el 93% del personal considere que el líder se proyecta.

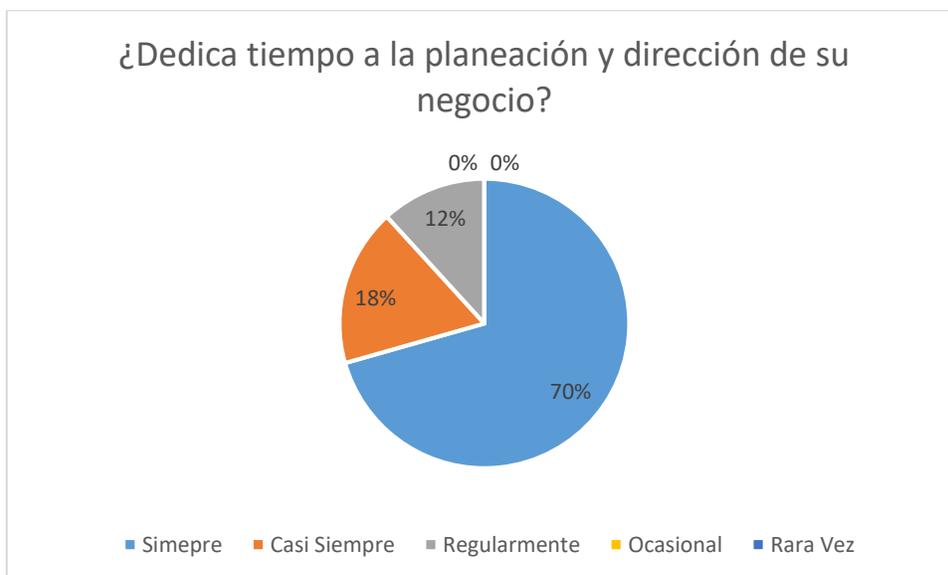


Ilustración 18. Estrategia. Planeación y dirección. Encuesta realizada en agosto 2016. Fuente: Elaboración propia.

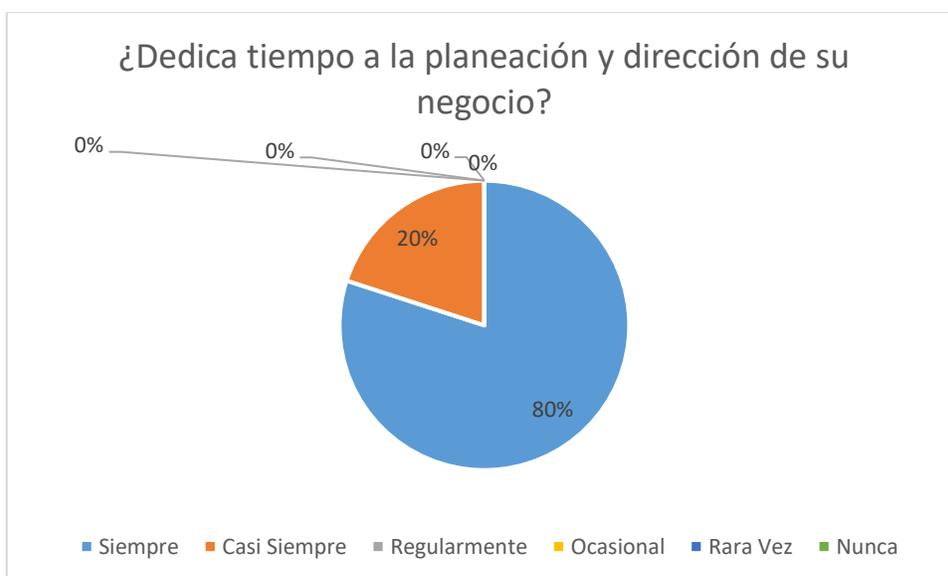


Ilustración 19. Estrategia. Planeación y dirección. Encuesta realizada en julio 2017. Fuente: Elaboración propia.

Con esta pregunta se identifica que las personas consideran al dueño de la compañía como una persona organizada que sabe cuál es el mejor camino a tomar para alcanzar sus objetivos, además también se siente bien guiados en sus labores de parte de su líder principal. No obstante, en la actualidad todavía existe un 20% del personal que considera que su trabajo no está bien planificado, ni direccionado.

5.2.2.1.2 Comunicación

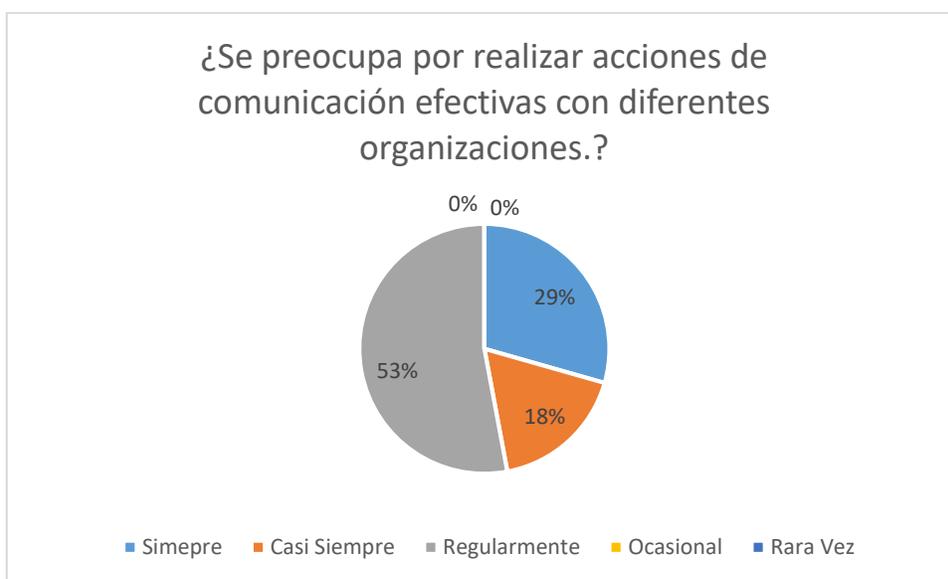


Ilustración 20. Comunicación. Comunicación inter-organizacional. Encuesta realizada en agosto de 2016.
Fuente: Elaboración propia.

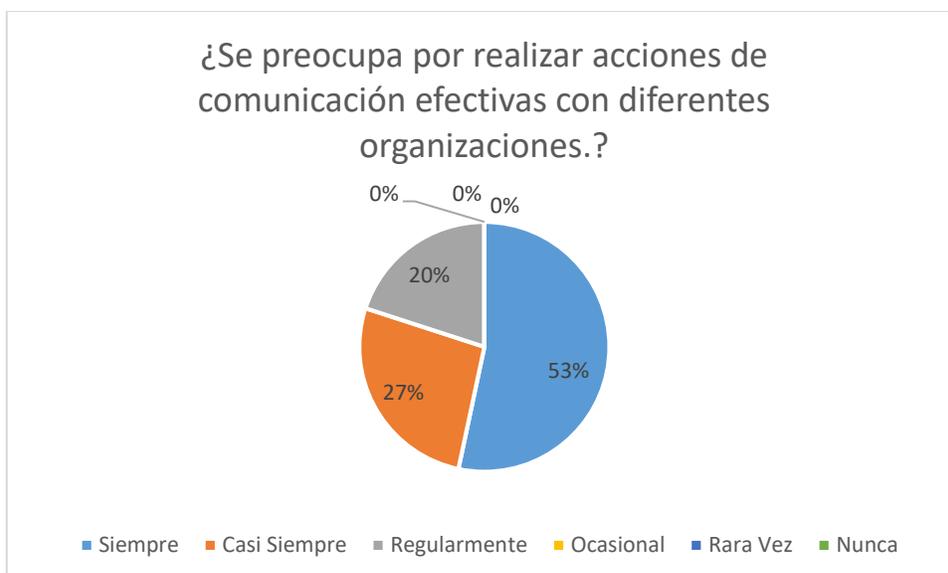


Ilustración 21. Comunicación. Comunicación inter-organizacional. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

Existe un cambio radical en cuanto a lo que consideran actualmente la mayoría de los trabajadores, con respecto a lo que anteriormente consideraban. Para 2016, el 53% de la población encuestada, consideraba que la comunicación del dueño de la compañía con otras organizaciones era un trabajo regular; en cambio, para el 2017, el 53% de la población considera que es un trabajo que se hace continuamente. Estos resultados se pueden deber frente a un proceso de unificación en precios que se ha venido realizando con la sucursal en Medellín y el trabajo en cuanto a precepción de la marca y empresa en el mercado que se está llevando a cabo en la actualidad.

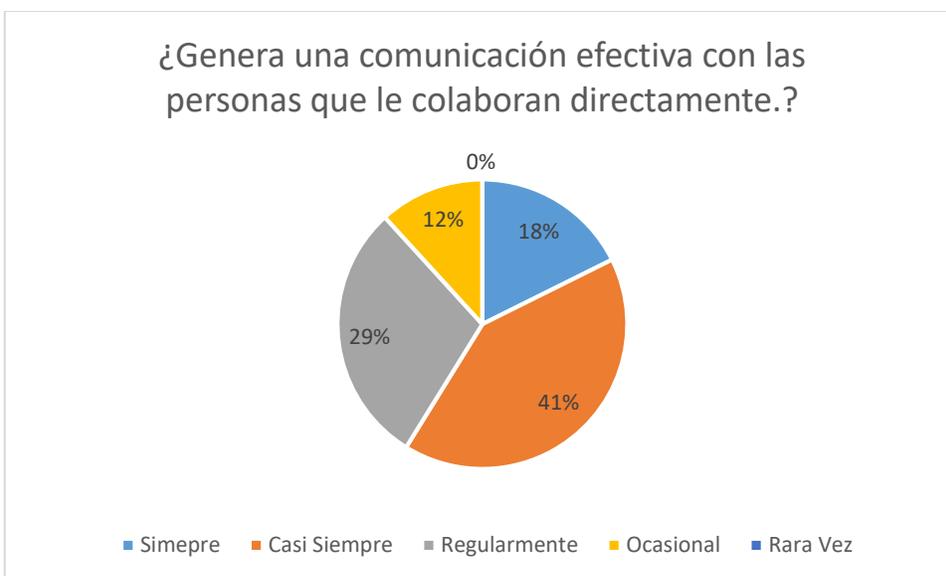


Ilustración 22. Comunicación. Comunicación interna. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

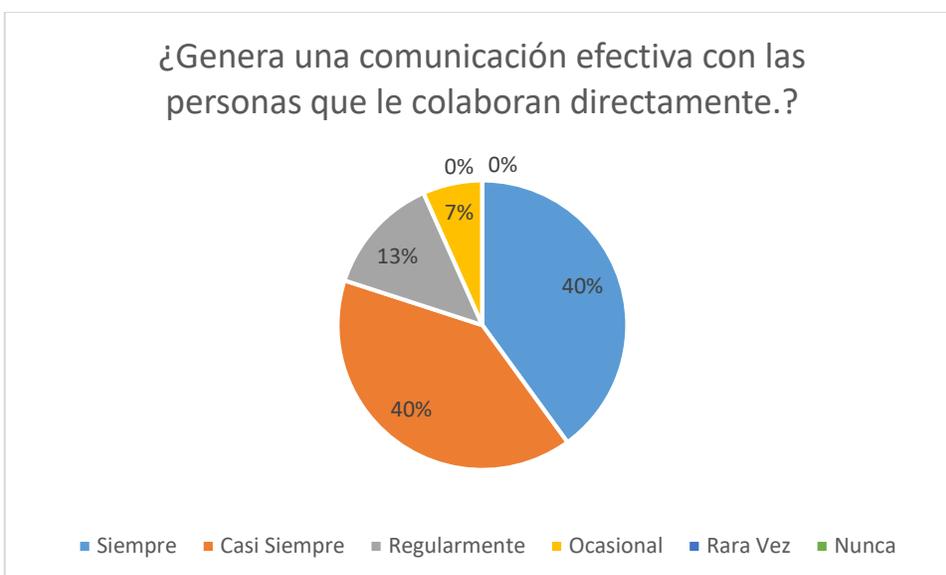


Ilustración 23. Comunicación. Comunicación interna. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

La comunicación interna, es un tema del cual se han recibido reclamos constantes. Aunque en las encuestas podemos observar una mejora en el tema, podemos decir, que sigue siendo un tema a tratar de manera urgente.

5.2.2.1.3 Conocimiento

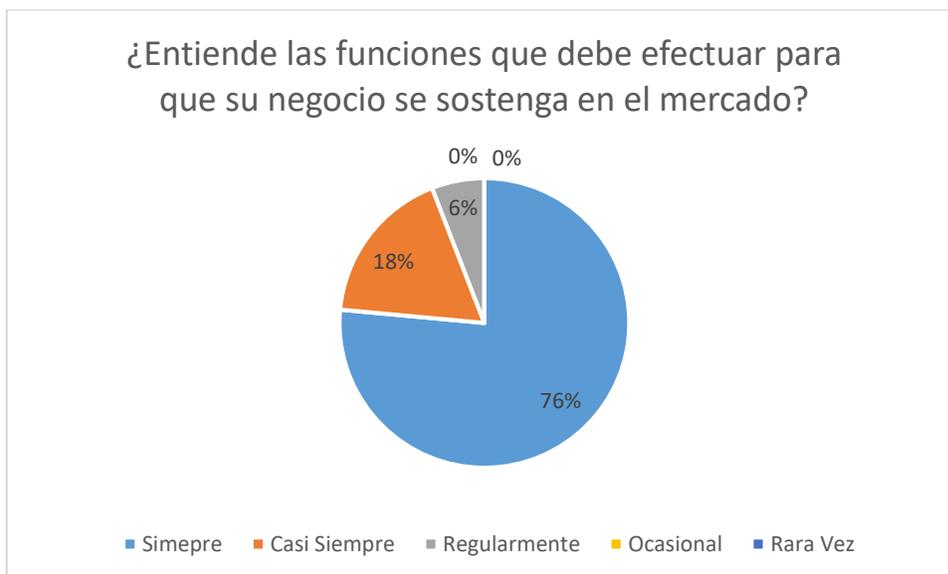


Ilustración 24. Conocimiento. Entendimiento de funciones. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

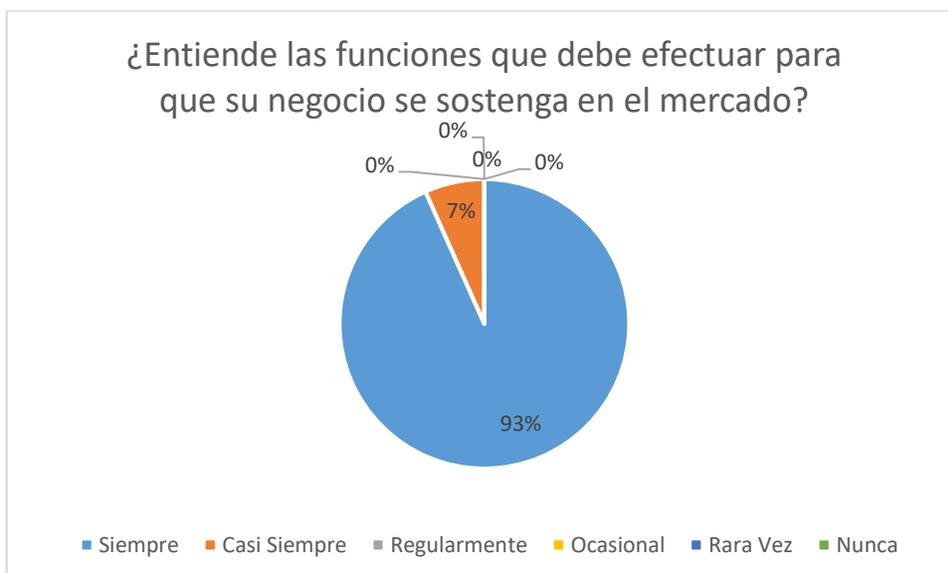


Ilustración 25. Conocimiento. Entendimiento de funciones. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia

En este tema se cuentan con respuestas satisfactorias en ambas encuestas, lo que quiere decir, que las personas perciben, que la compañía se mantiene en el tiempo gracias a la amplia

experiencia con la que cuenta el dueño de la compañía para dirigirla, su deseo de mejora continua y cumplimiento de las normas.

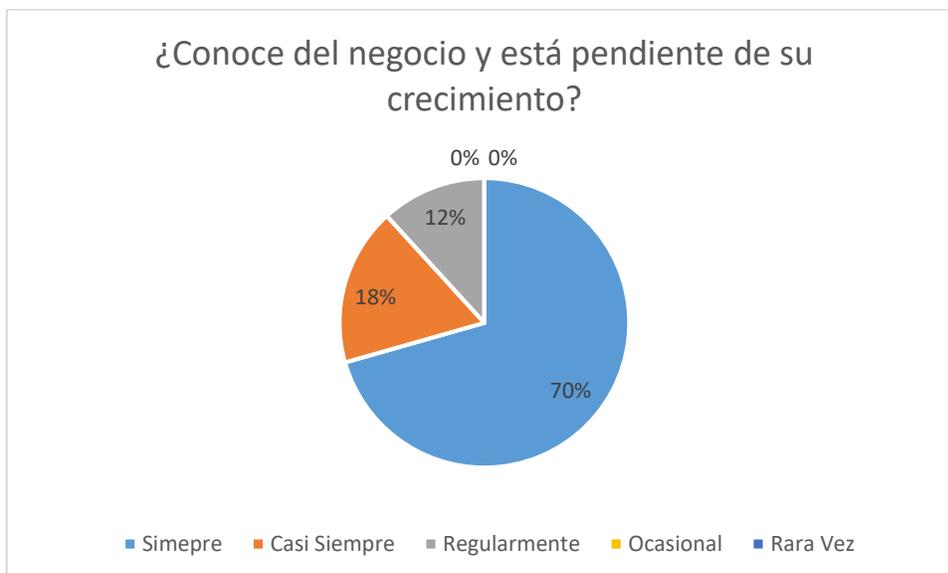


Ilustración 26. Conocimiento. Negocio y crecimiento. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

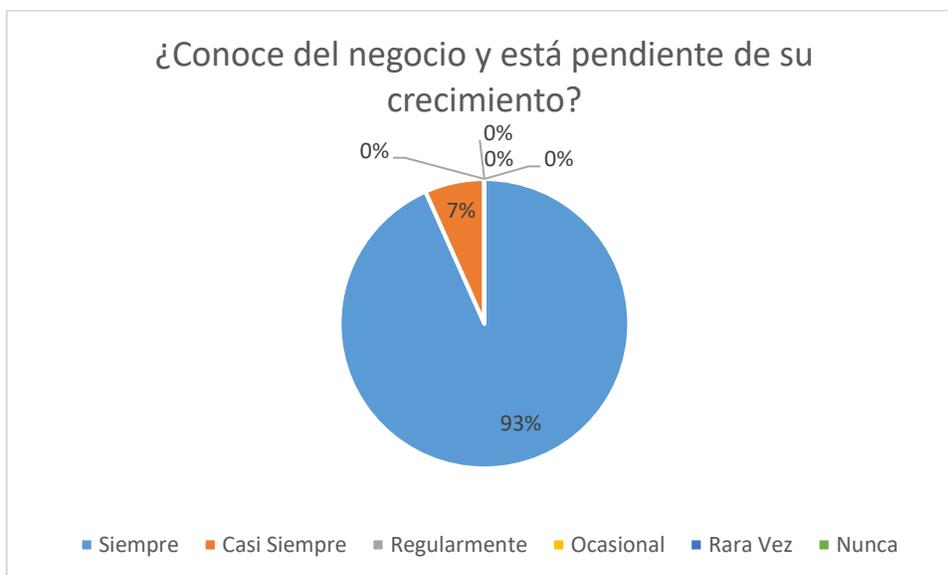


Ilustración 27. Conocimiento. Negocio y crecimiento. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

Se refleja en los resultados de las encuestas que la percepción de conocimiento del negocio y crecimiento del mismo, aumento para el 2017 en 23 puntos porcentuales, lo que demuestra el

compromiso que se adquirió internamente, en mejorar las estructuras y las formas de hacer las cosas.

5.2.2.1.4 Aprendizaje

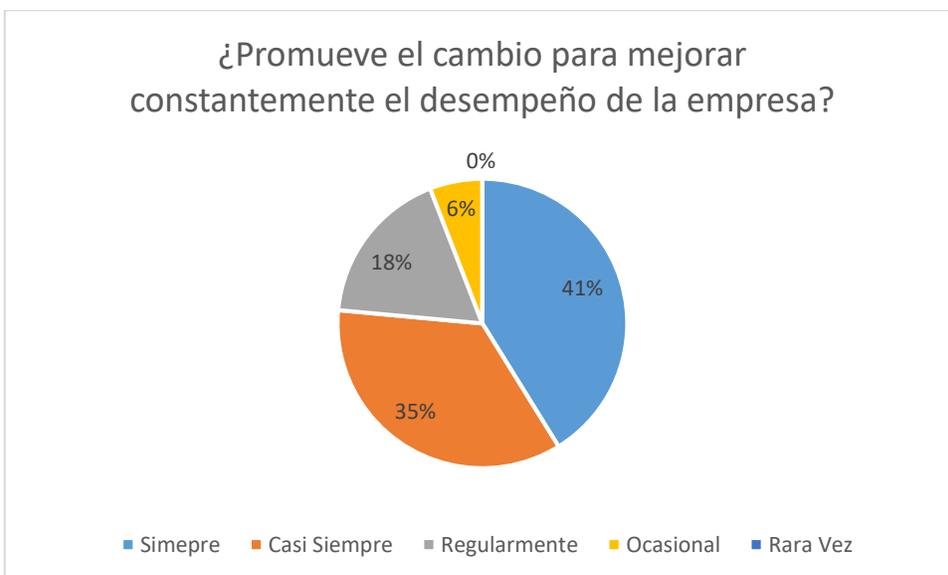


Ilustración 28. Aprendizaje. Promoción del cambio. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

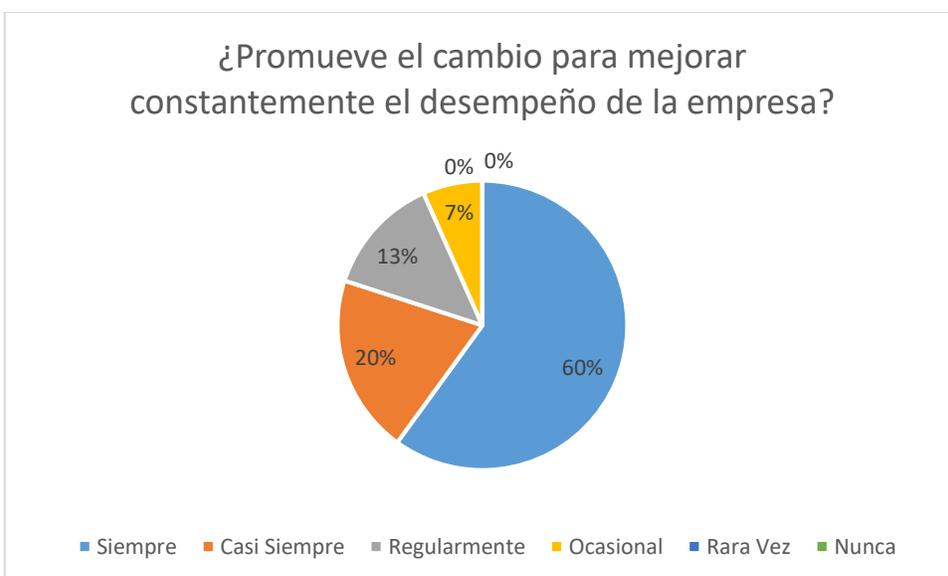


Ilustración 29. Aprendizaje. Promoción del cambio. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

Analizando detalladamente los resultados de las encuestas, se puede deducir, que estos resultados se deben principalmente, a que los trabajadores no se sienten escuchados, cuando proponen cambios con el fin de optimizar sus procesos. A pesar de que esta es una situación que solo se refleja en el 20% de la población (en la actualidad), es importante ponerle atención y que debe estar muy ligado a la comunicación interna.

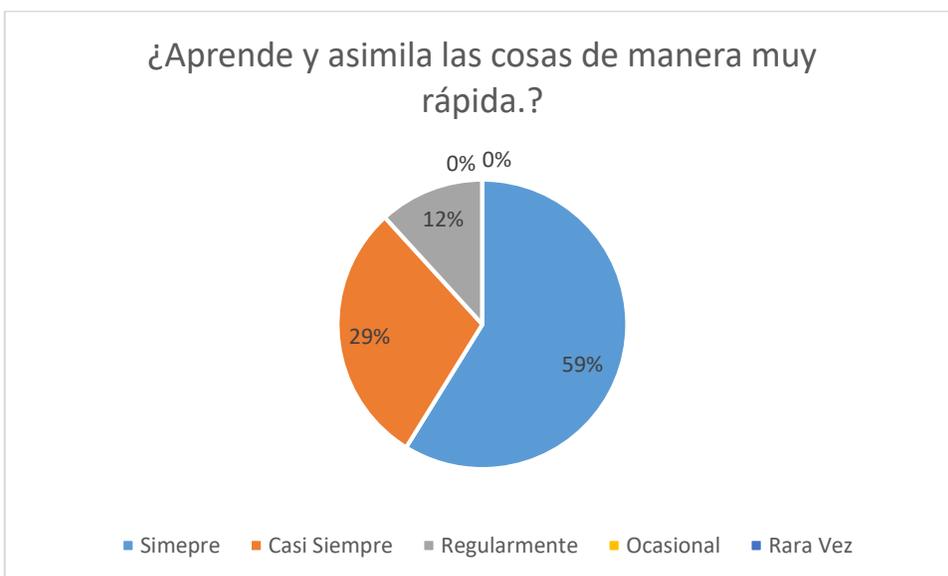


Ilustración 30. Aprendizaje. Asimilación rápida. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

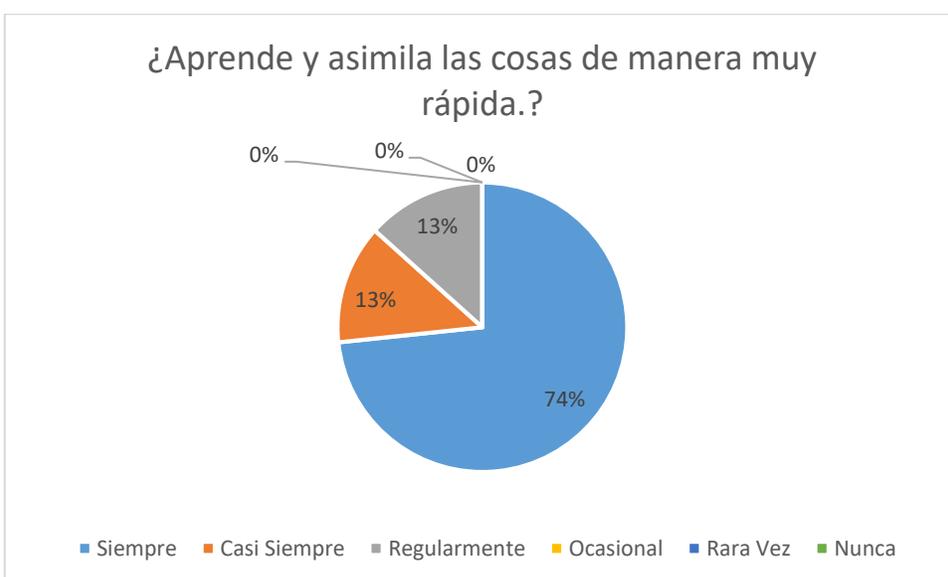


Ilustración 31. Aprendizaje. Asimilación rápida. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

Se observa que menos del 15% de las personas encuestadas en ambos tiempos, consideran que el dueño de la compañía no asimila muy rápido la información, lo que es un resultado bastante positivo, porque esto también quiere decir, una apertura y recepción cada vez mejor de parte de la cabeza principal de la organización.

5.2.2.1.5 *Influencia*



Ilustración 32. Influencia. Motivación al equipo. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.



Ilustración 33. Influencia. Motivación al equipo. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

Con estos resultados, a pesar de que hay (en la actualidad) un 40% del equipo que considera que siempre lo motivan, porcentaje que aumento con respecto al año pasado, no es un buen resultado, y con el trabajo de campo que se realizó, es posible darse cuenta, la falta de valoración y motivación que tiene el personal. Es por ello por lo que es importante la creación de incentivos al trabajo, con el fin de verlos reflejados en compromiso cómo lo espera lograr el dueño de la compañía.

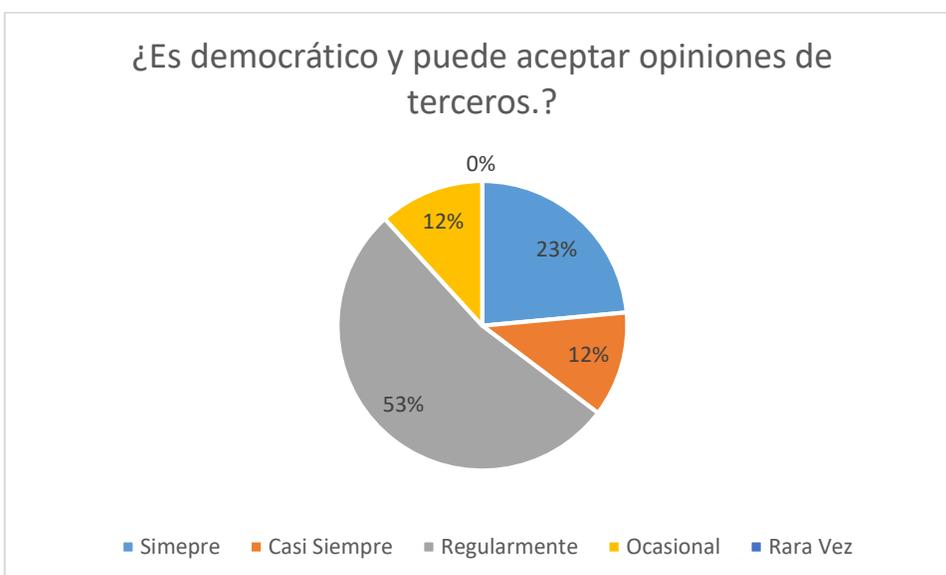


Ilustración 34. Influencia. Democracia y aceptación de opiniones. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

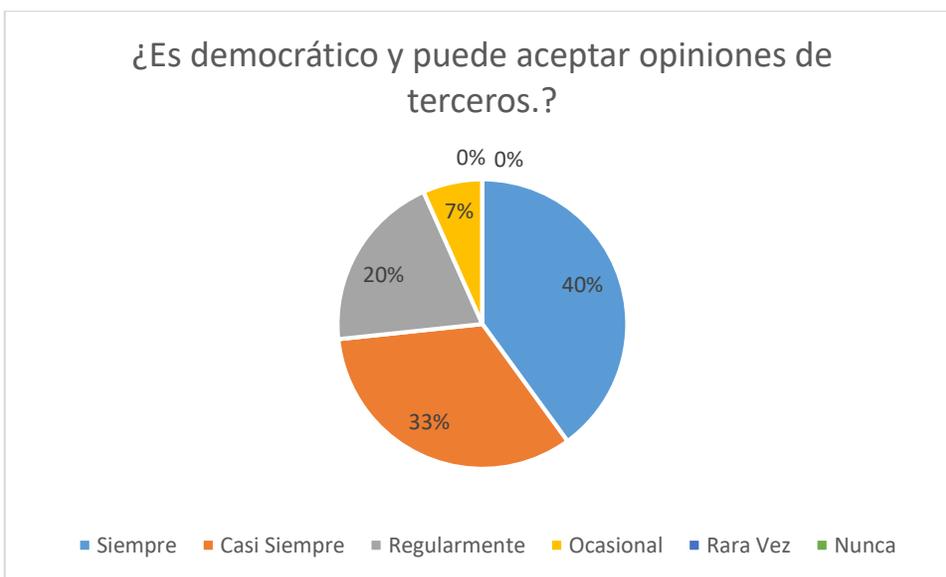


Ilustración 35. Influencia. Democracia y aceptación de opiniones. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

En la revisión detallada de los resultados, se observa la selectividad que existe en cuanto a quién se escucha y a quién se le aceptan las opiniones. Esto se debe a lo dogmático que es el dueño de la compañía y su dificultad para considerar las opiniones de todos.

5.2.2.1.6 Relaciones personales

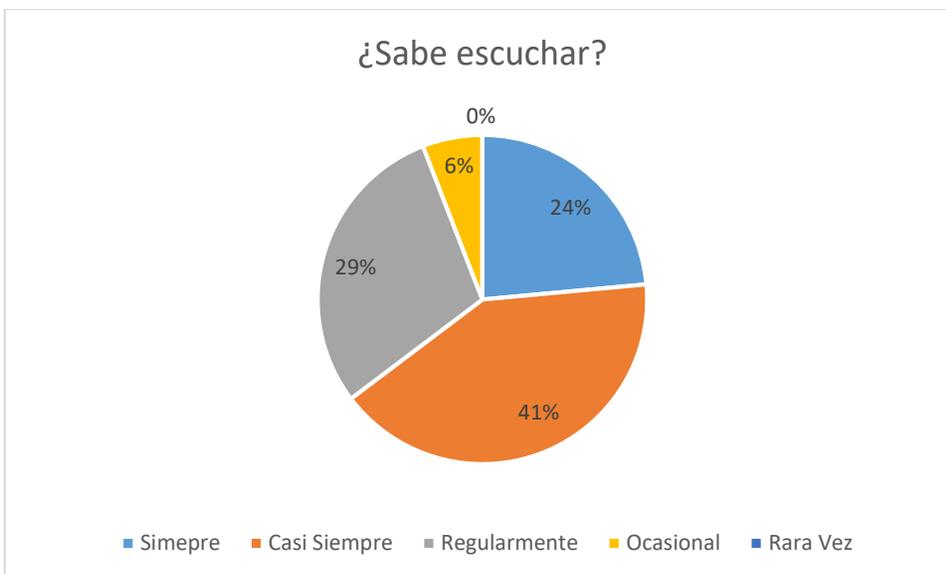


Ilustración 36. Relaciones personales. Escucha. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

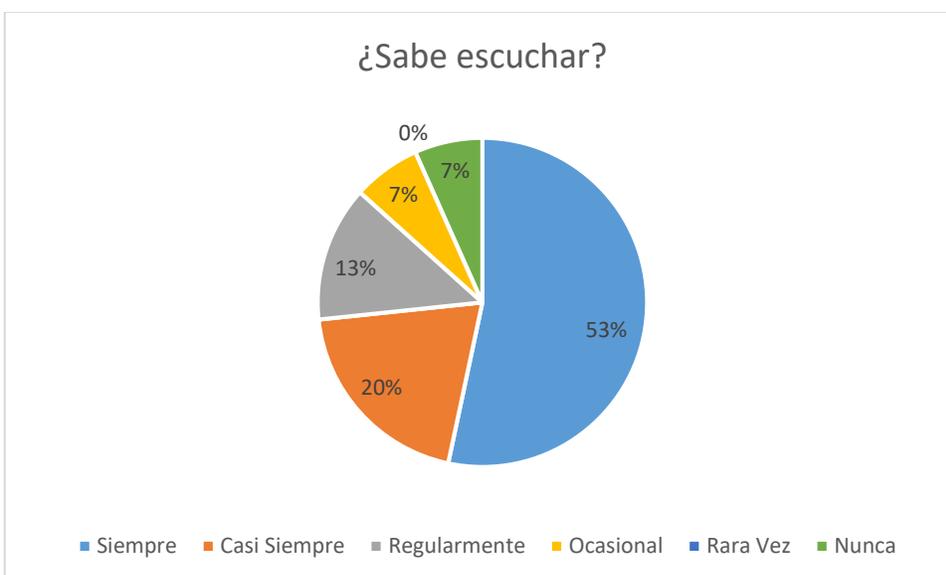


Ilustración 37. Relaciones personales. Escucha. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

Es interesante, ver como para el 2017, en el tema de la escucha hay un incremento en la percepción de siempre que llego al 53% de la población encuestada, sin embargo, hay un 7% en la percepción de nunca. Es verdad que es una cifra poco representativa, sin embargo, es de cuidado, porque allí se puede estar desperdiciando potencial, o puede estar habiendo un sentimiento discriminatorio o de rechazo, que ha llevado a la incapacidad de expresar sus opiniones e inquietudes.

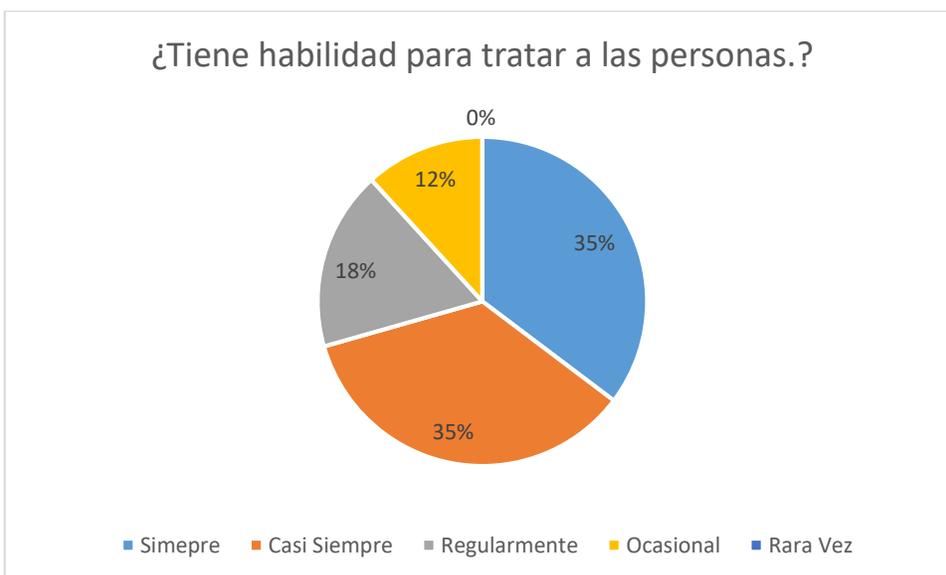


Ilustración 38. Relaciones personales. Habilidades en el trato. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

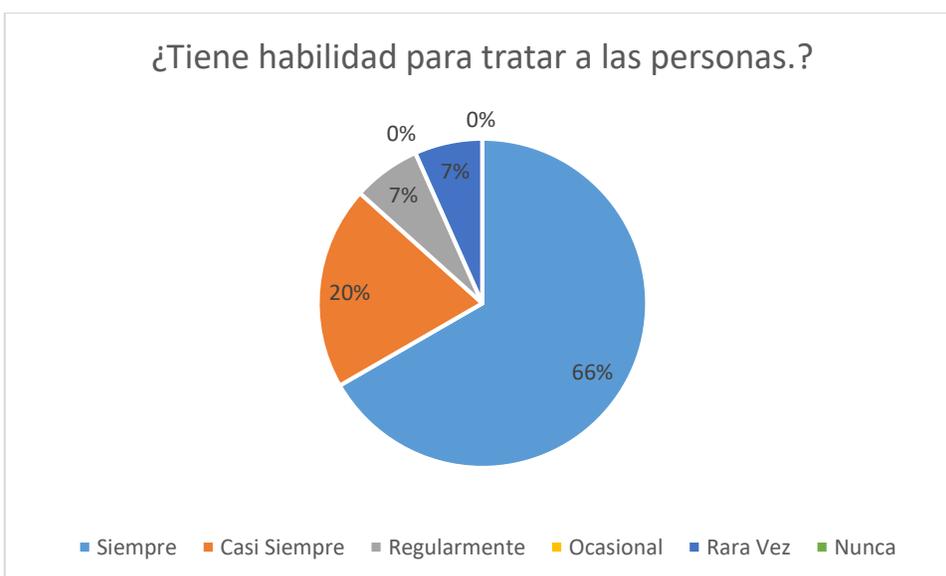


Ilustración 39. Relaciones personales. Habilidades en el trato. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

Se ve un aumento positivo en las habilidades para trato de las personas, todavía existe un 14% de insatisfacción con el mismo. Es importante revisar estos casos puntualmente y cuál ha sido la razón de la misma. De otro lado, el dueño es una persona muy humana, la cual pone primero a las personas, el problema puede llegar a ser a la hora de expresar las inconformidades, que en

ocasiones no es la adecuada y que se debe corregir, con el objetivo de mejorar el ambiente y la cultura organizacional.

5.2.2.1.7 Delegación

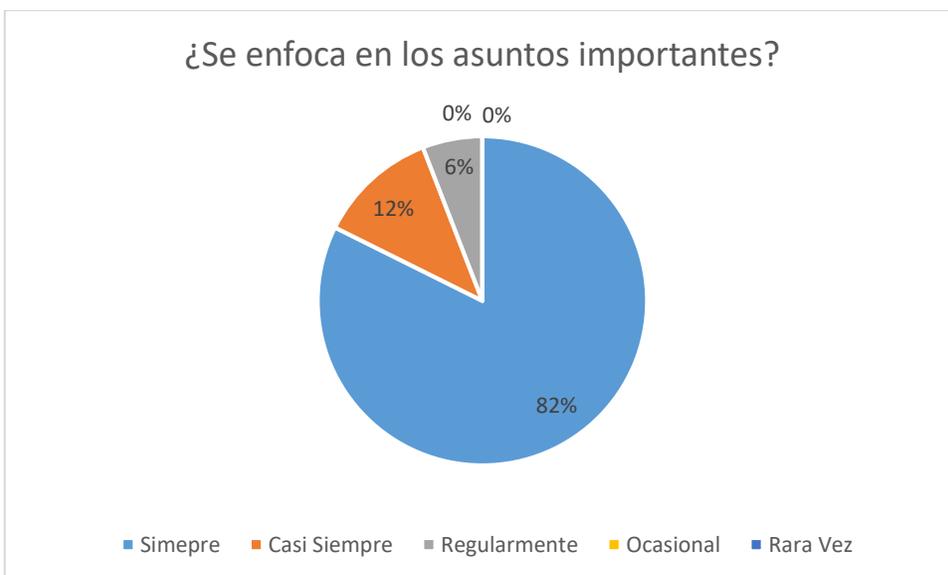


Ilustración 40. Delegación. Asuntos importantes. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

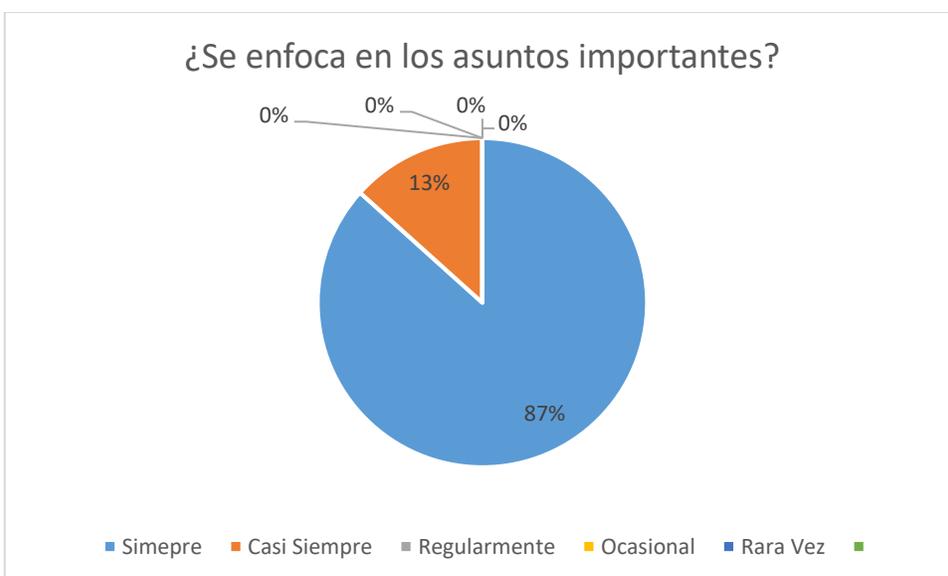


Ilustración 41. Delegación. Asuntos importantes. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

Los trabajadores perciben, que el dueño de la compañía si se enfoca en las cosas importantes del negocio y que estas se ven reflejadas en su trabajo.

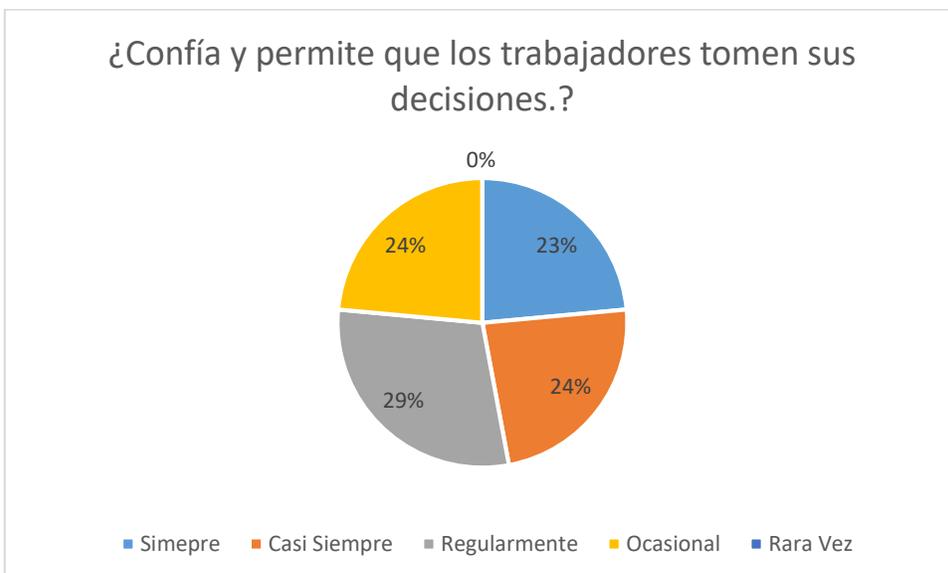


Ilustración 42. Delegación. Decisiones. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

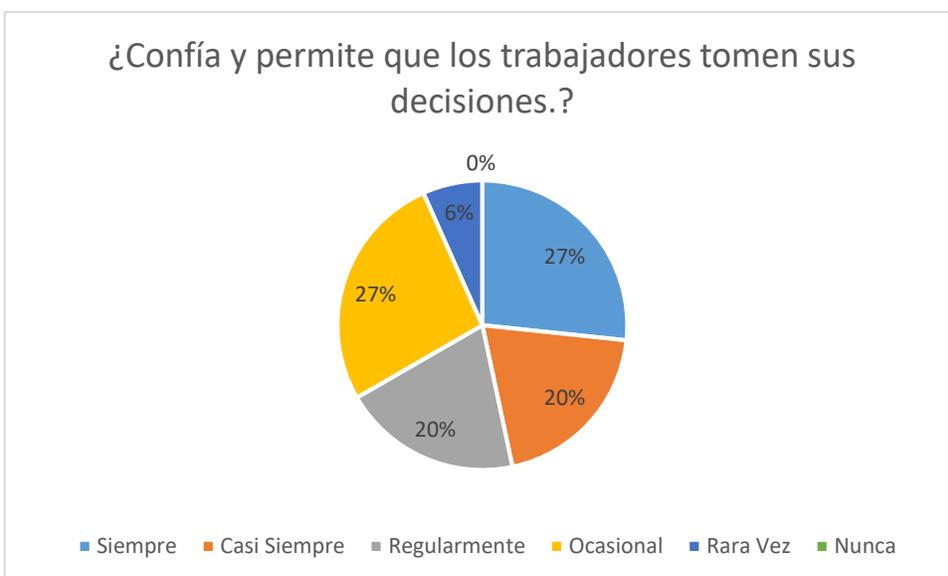


Ilustración 43. Delegación. Decisiones. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados a esta pregunta son muy variados en ambas encuestas, puede deberse a que, dependiendo de la posición, las funciones que realicen y/o sus responsabilidades dentro de la

compañía se pueden sentir libres o no de tomar decisiones. Sin embargo, no es así en todos los casos.

Es importante resaltar, que ambas preguntas responden al mismo criterio, pero cuentan con respuestas completamente diferentes, y casi que opuestas. Es de allí que se puede concluir, que el fundador de la organización todavía le falta confianza en sus colaboradores para poder delegar en ellos responsabilidades.

5.2.2.1.8 Prioridades

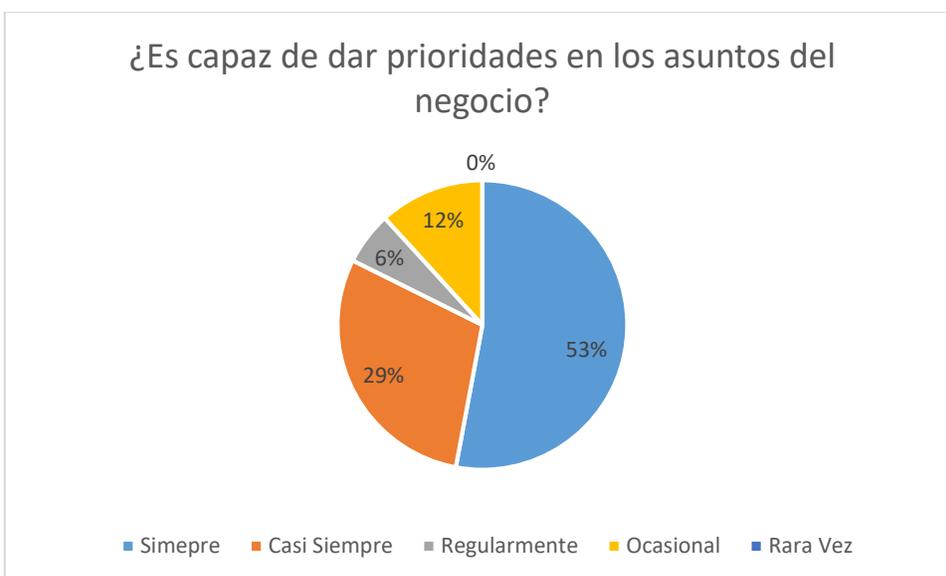


Ilustración 44. Prioridades. Asuntos del negocio. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

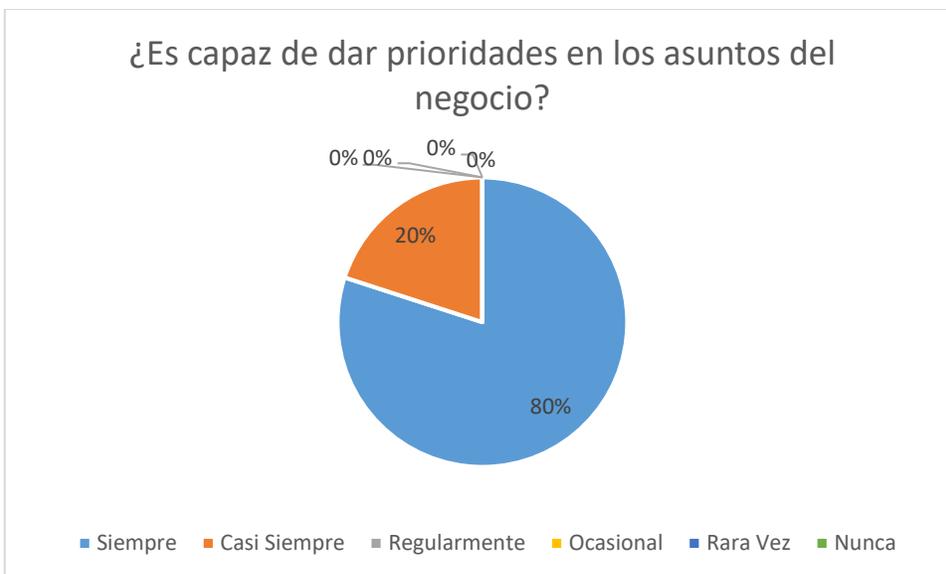


Ilustración 45. Prioridades. Asuntos del negocio. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

Se puede ver un avance significativo en cuanto a la percepción de las prioridades que tiene el gerente, pues ha pasado, en una calificación de siempre, de un 53% en 2016 a un 80% en 2017. Esto se puede deber a que ha habido un mayor enfoque en la actividad principal de la empresa que es la comercialización, al estar reforzando en la actualidad esa área.

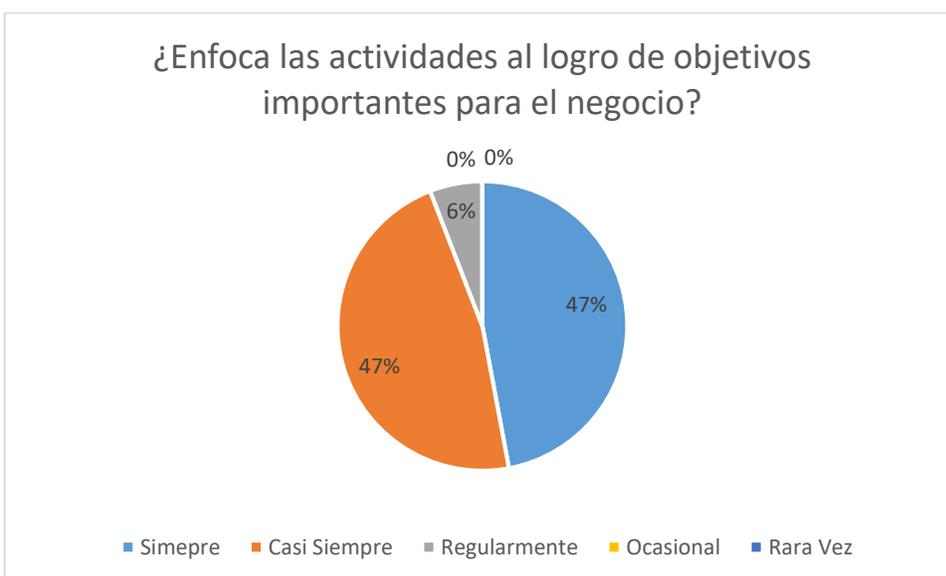


Ilustración 46. Prioridades. Enfoque de actividades. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

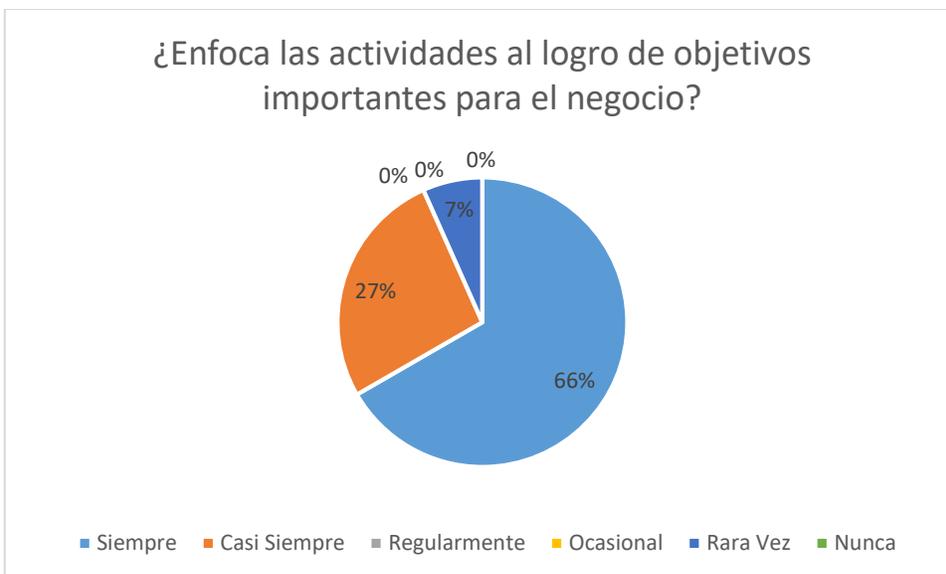


Ilustración 47. Prioridades. Enfoque de actividades. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que esta es una variable que no ha cambiado mucho su resultado de un año a otro, y esto se debe al objetivo principal de la compañía que es cumplirle lo más pronto posible a los clientes, y es una labor en la que el dueño de la compañía recalca mucho y dirige muy bien las actividades con el objetivo de que esto se logre alcanzar. Logrando así una satisfacción en los clientes y fidelización.

5.2.2.1.9 Integridad

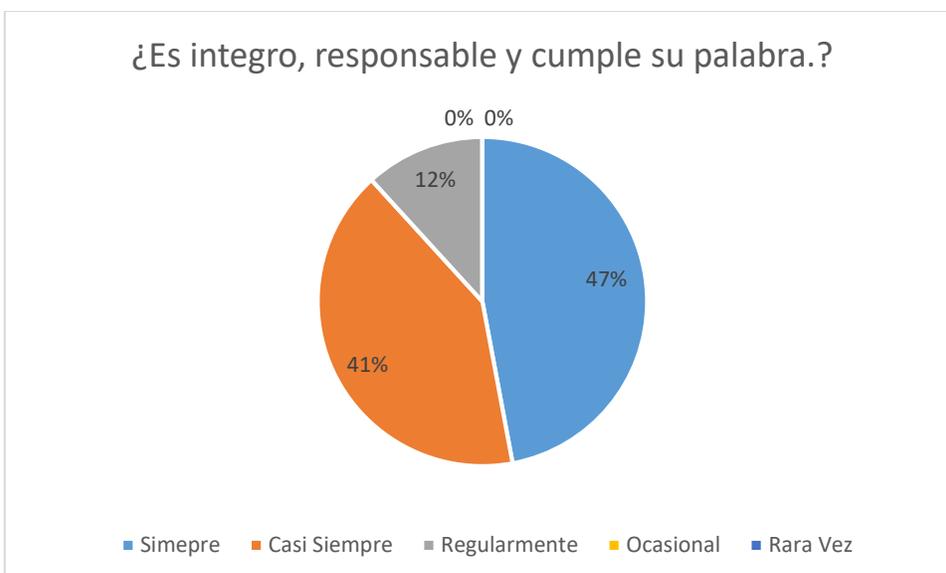


Ilustración 48. Integridad. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

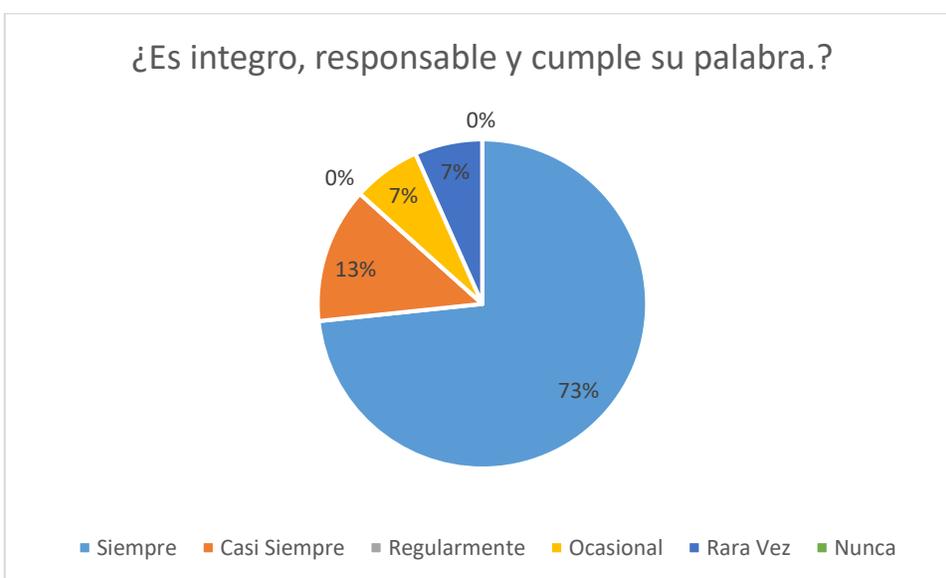


Ilustración 49. Integridad. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que hay más personas que consideran el líder es siempre su palabra, íntegro y responsable (47% en 2016 a 73% en 2017) es importante, que los colaboradores lo vean así, pues refleja que él ha sido una persona muy correcta en su actuar; a su vez hay una 14% en 2017 que afirman que ocasionalmente, o rara vez lo hace. Se considera importante entrar a comprender las razones de esta respuesta para así generar una solución integral y confiable.

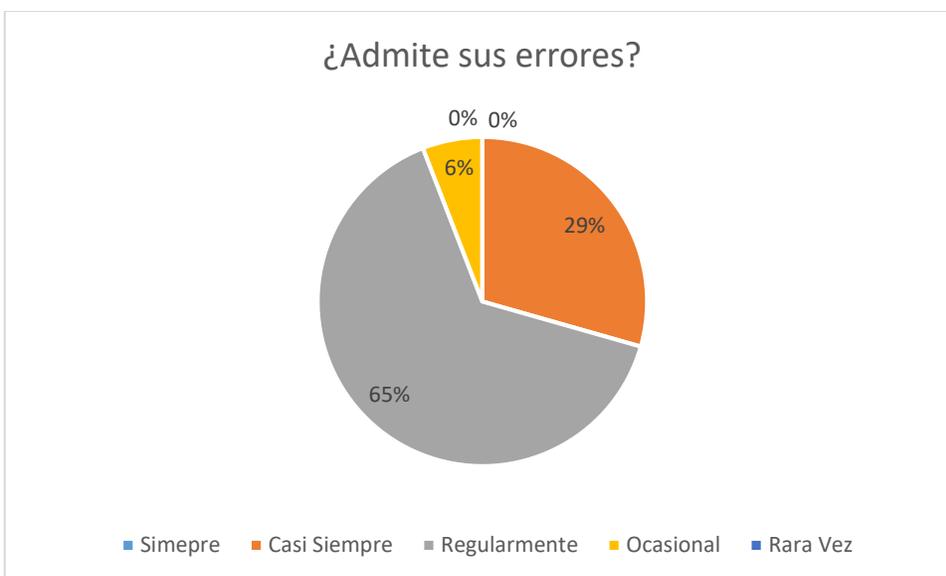


Ilustración 50. Integridad. Errores. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

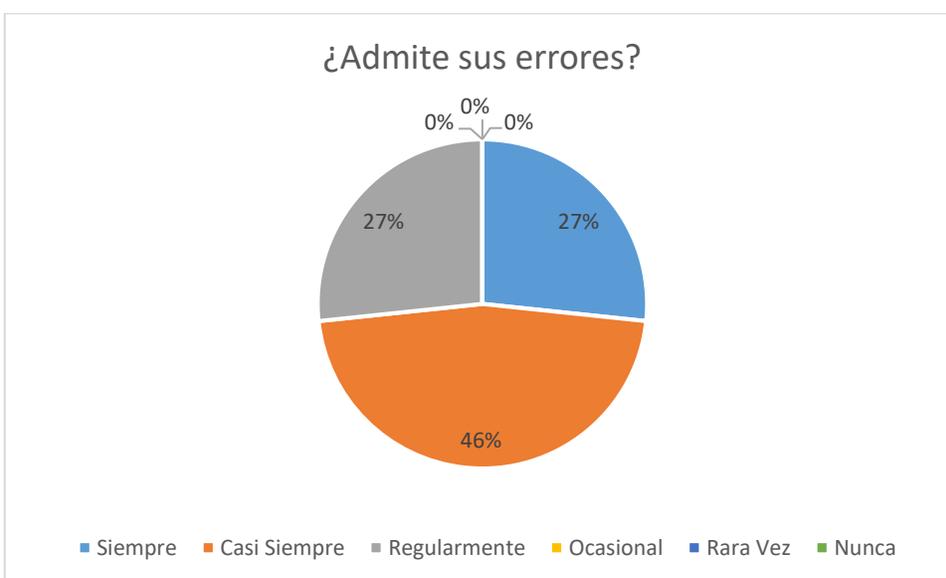


Ilustración 51. Integridad. Errores. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

Se puede ver cómo en 2016, nadie consideraba que el dueño de la compañía siempre reconociera sus errores, sin embargo, en 2017 un 27% lo consideran, acto que indica un cambio de perspectiva de él con respecto a sus acciones. Además, que se pasó de un 65% en 2016 en regularmente a un 46% en 2017, lo que afirma el nuevo aire que se le ha venido dando a la compañía.

En conclusión, se puede ver que el gerente de la compañía es una persona íntegra y muy humana, que le cuesta admitir que se equivoca. Se podría decir, que esta última es una actitud que se puede mejorar, siempre y cuando exista un reconocimiento propio.

5.2.2.1.10 Confiabilidad

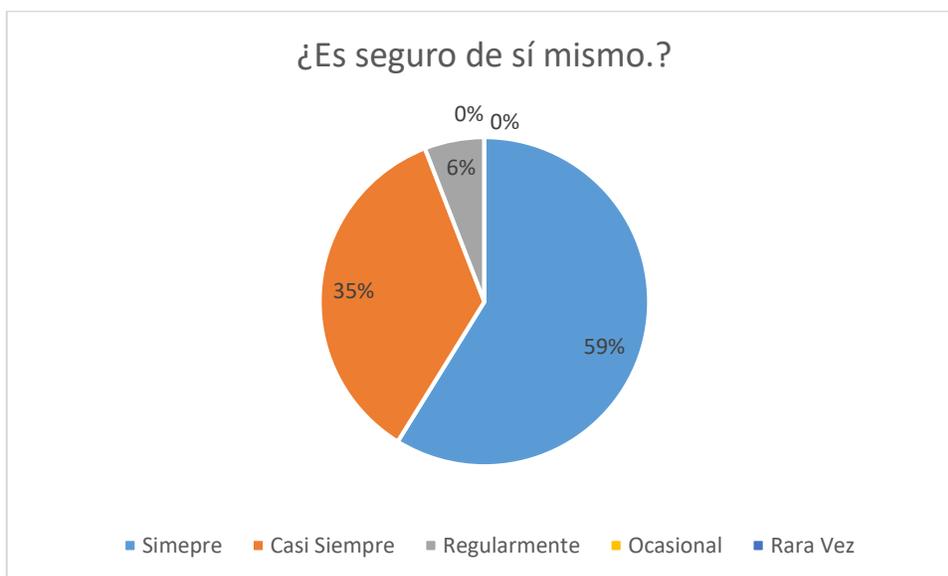


Ilustración 52. Confiabilidad. Seguridad. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

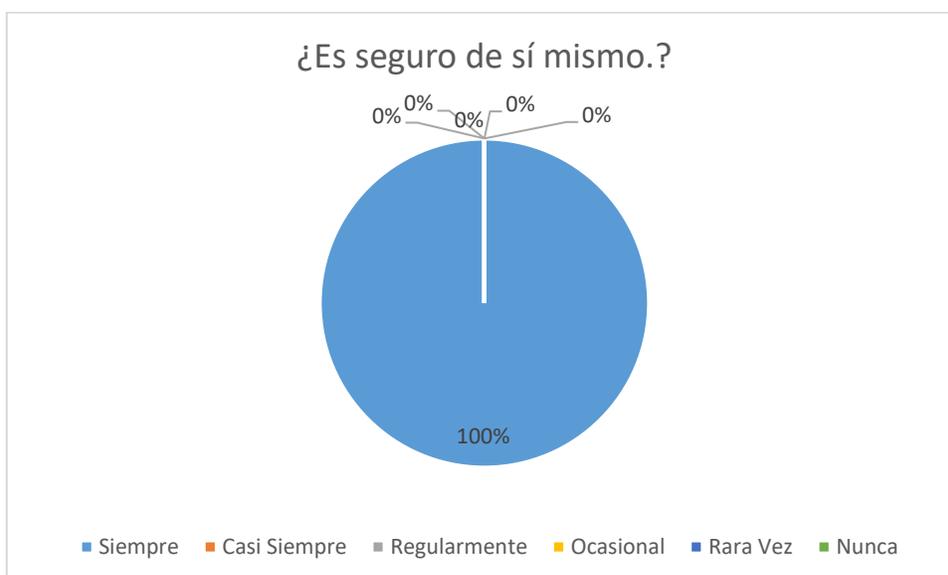


Ilustración 53. Confiabilidad. Seguridad. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

En la actualidad todo el personal considera al dueño de la compañía como una persona segura de sí mismo. Actitud que se ha validado con la observación tanto participante, como no participante que han realizado los investigadores. Es de allí, que podemos decir que la situación presentada en 2016 se presenta por una percepción de ausencia que tenían los trabajadores.

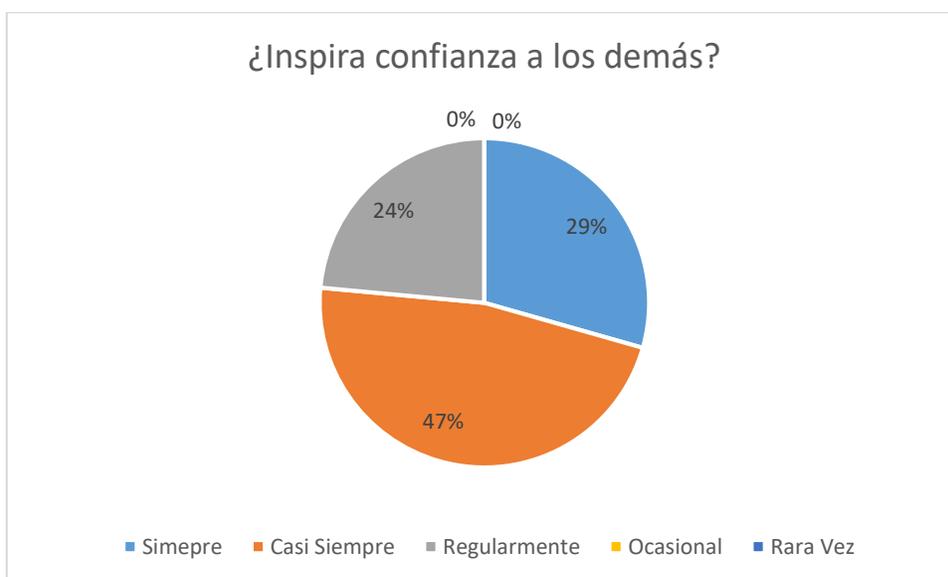


Ilustración 54. Confiabilidad. Inspiración de confianza. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

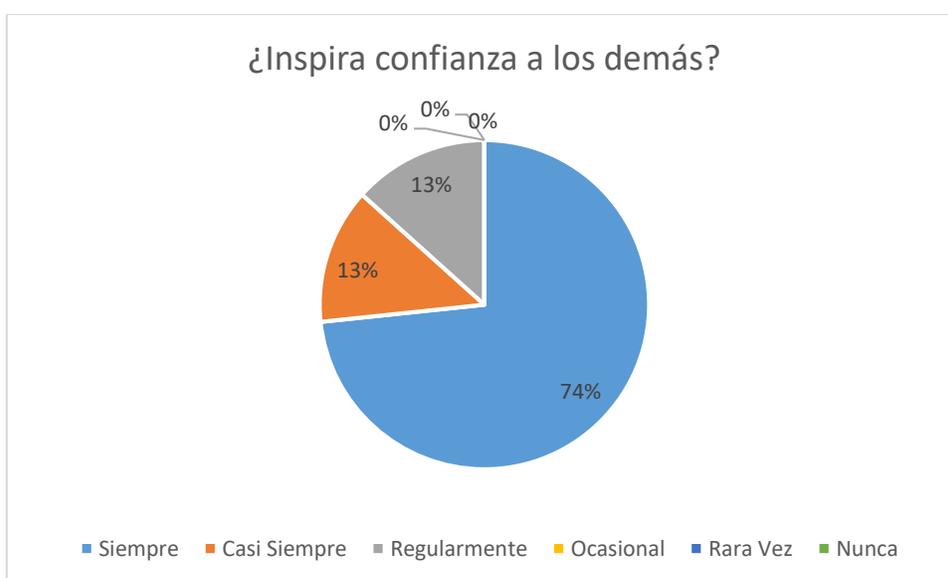


Ilustración 55. Confiabilidad. Inspiración de confianza. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

El dueño de la compañía es una persona que a primera vista a muchas personas intimida, debido a su posición silenciosa y reservada con respecto a muchos temas. Por consiguiente, se entiende que muchas personas dentro de la compañía, todavía no lo hayan logrado ver como una persona cerca, amable en la cual se pueden apoyar, cómo otras personas que lo han podido hacer.

En conclusión, el dueño y líder de la compañía es una persona que tiene muy claro el negocio y lo conoce muy bien, pues lleva en el muchos años. En todo caso, tiene muchas falencias como cabeza de la organización, en cuanto a la forma en que lidera su equipo de trabajo. Esto se debe a que es una persona muy reservada en sus asuntos y le cuesta tener relaciones personales cálidas, además de ser una persona que infunde respeto, por sus grandes logros.

5.2.2.2 *Clima Laboral*

Se aplica una encuesta con el fin de medir el clima laboral, la cual fue creada con apoyo de la tutora de esta investigación, que tienen como objetivo, evaluar que tan satisfechos se encuentran los trabajadores en la empresa. Esta cuenta con una serie de afirmaciones a las cuales los participantes deben responder si para su caso, es verdadera, o mayoritariamente verdadera, o es falta o mayoritariamente falsa. Lo que permitirá identificar en que está fallando la organización y cómo se puede llegar a mejorar.

Esta encuesta, al igual que la de liderazgo, se aplicó en dos ocasiones: i) a principios del proyecto en agosto de 2016, cuando la compañía contaba con 17 personas laborando, y ii) en julio de 2017, cuando la empresa contaba con 15 personas en el equipo. El objetivo es comparar ambas encuestas e identificar cómo los cambios que se hicieron a lo largo de ese periodo se afectaron los resultados.

Los resultados de las gráficas se encuentran en números binarios, en los cuales uno (1) significa verdadero y cero (0) falso.

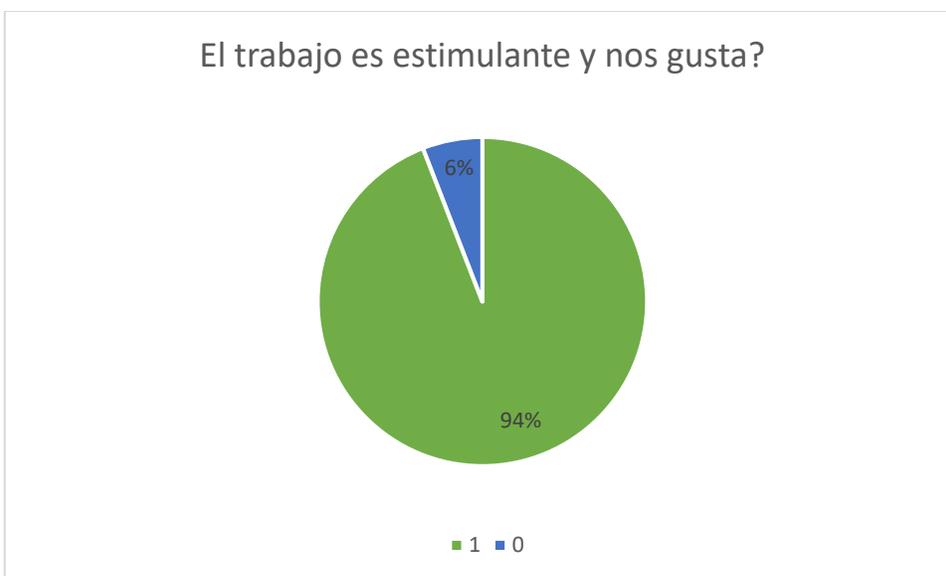


Ilustración 56. Trabajo agradable. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

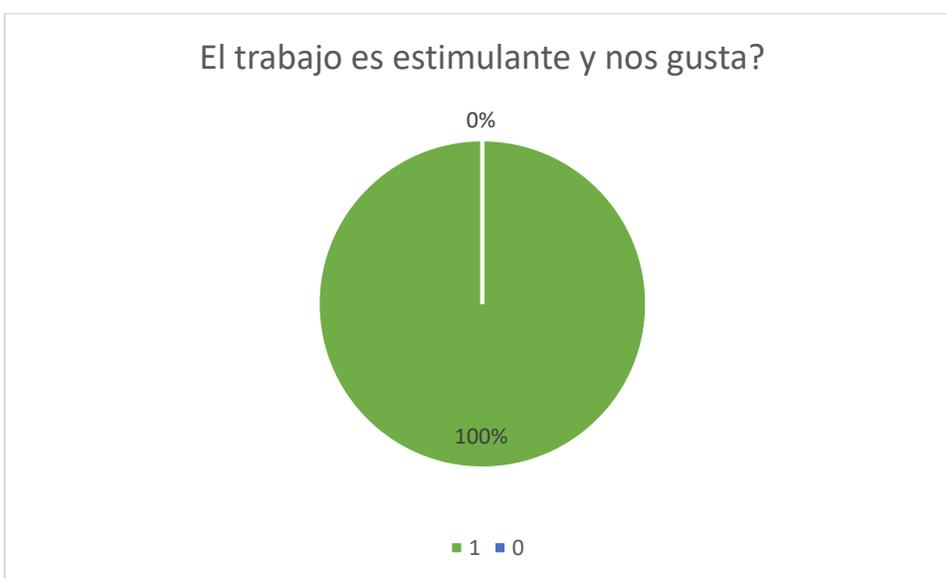


Ilustración 57. Trabajo agradable. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

Con esta pregunta, logramos campar que las personas sienten que es un trabajo que se adapta muy bien a lo que ellos son y que es un trabajo agradable para ellos. Hay que entrar a analizar si este mismo resultado se obtuvo en el trabajo de campo.

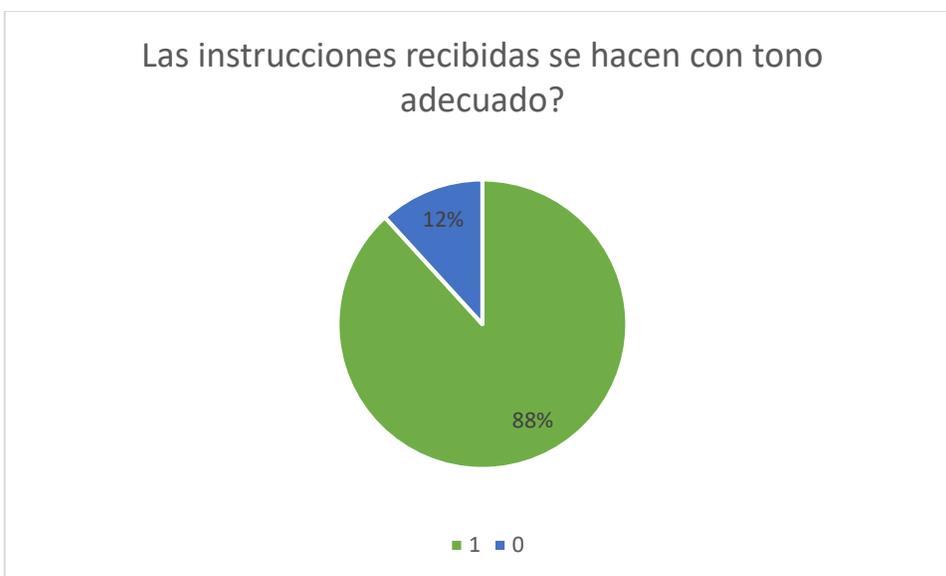


Ilustración 58. Tono instrucciones. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

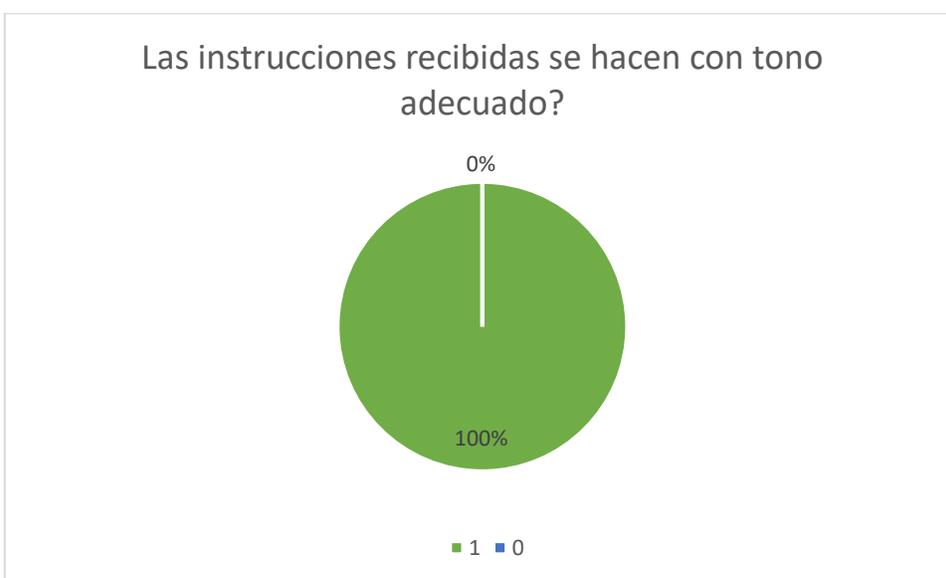


Ilustración 59. Tono instrucciones. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

En términos generales, a través de esta pregunta, se logra identificar que los superiores son personas que saben cómo dirigir un equipo de buena manera, logrando así la armonía y la pronta corrección de los problemas. Haciendo que las personas se sientan conformes con su labor, además de sentirse tratados como seres humanos y no como máquinas.

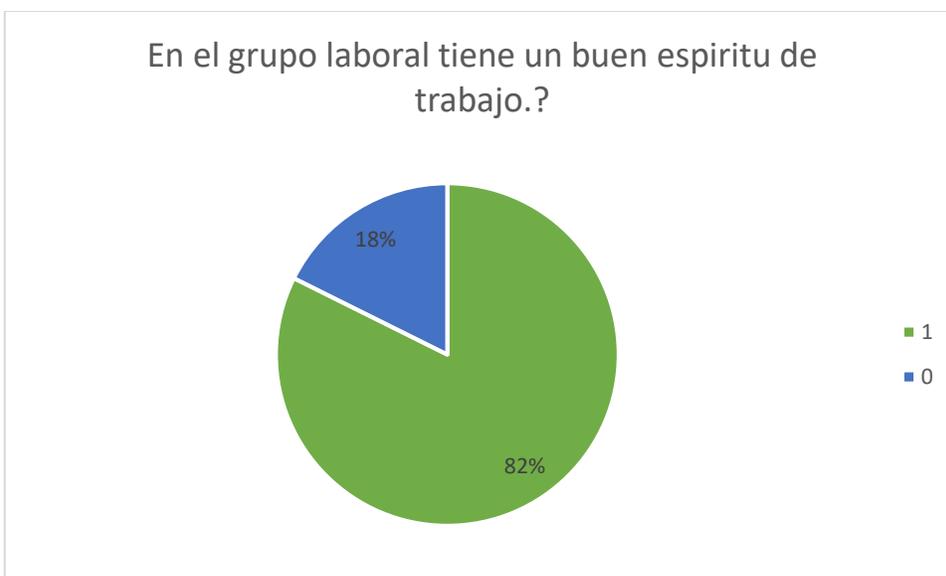


Ilustración 60. Espíritu de trabajo. encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

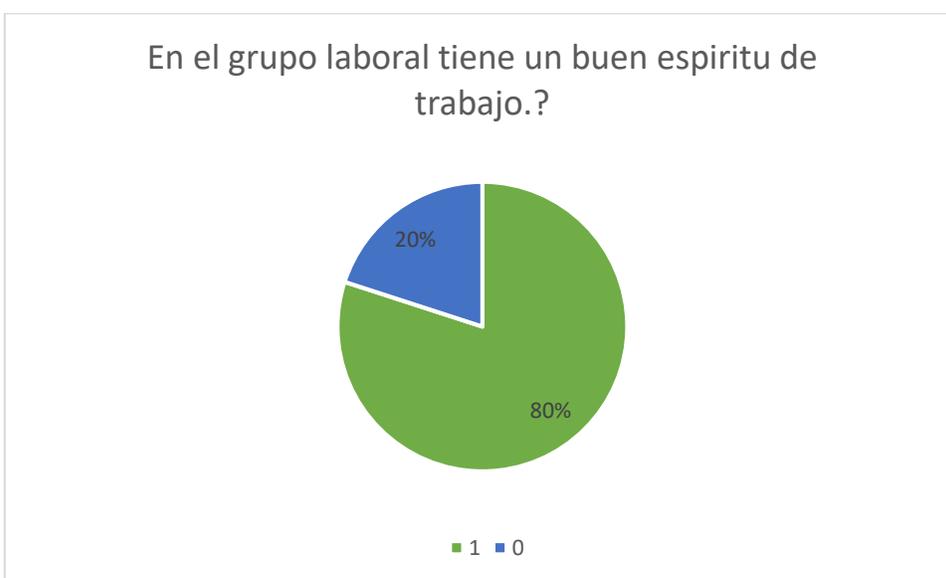


Ilustración 61. Espíritu de trabajo. encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

En ambos años se puede ver una relación 80/20 resultado no negativo, pues el 80% está conforme con el espíritu de trabajo que hay dentro de la compañía, pero si es importante lograr identificar cuáles son esos factores que hacen que el espíritu de trabajo no esté en su máxima expresión.



Ilustración 62. Felicitaciones. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.



Ilustración 63. Felicitaciones. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

Existe un cambio importante en la respuesta verdadera del 2016 (41%) al 2017 (67%) el cual refleja, cómo los cambios que se han venido haciendo han logrado generar en los líderes del equipo mayor deseo de generar reconocimientos positivos a sus trabajadores de forma emocional. De otro lado, no hay que descuidar el 33%, puesto quiere decir que todavía falta reconocer al equipo de trabajo más juiciosa y seguidamente.

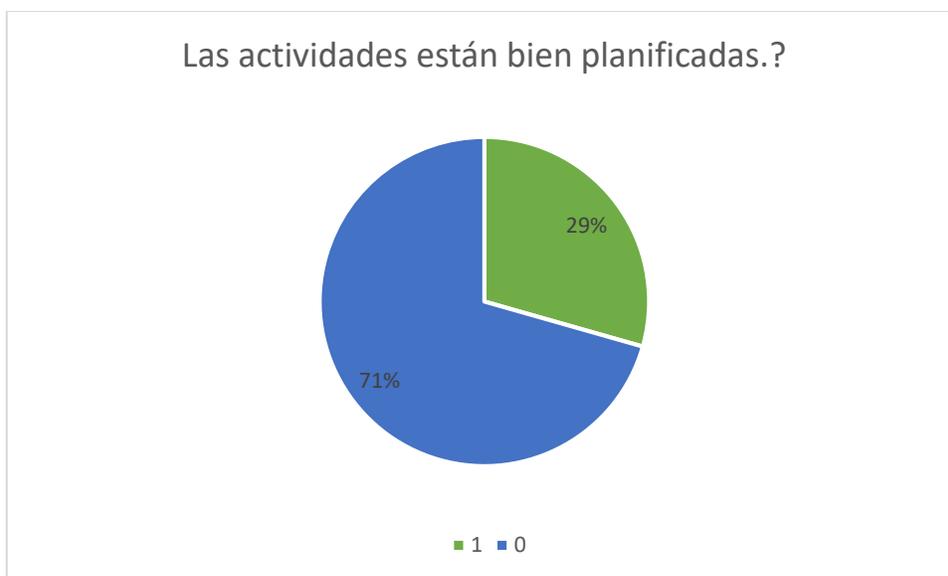


Ilustración 64. Planificación. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

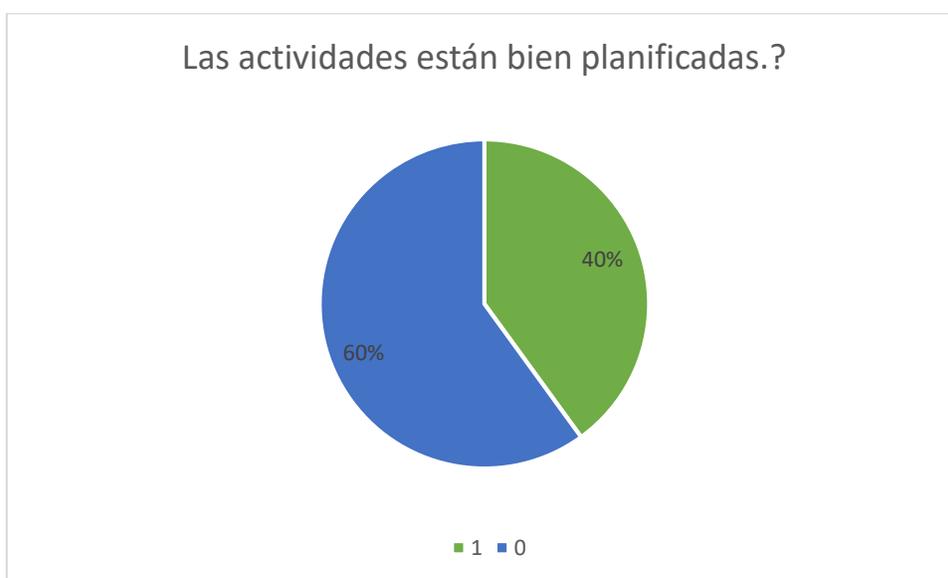


Ilustración 65. Planificación. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

El personal de la compañía considera que es desorganizada su labor, y eso es más debido a que su trabajo diario no se suele programar con anterioridad y muchas veces hay que cumplir con alguna actividad de imprevisto y urgente, por falta de planificación. Este punto es muy importante tratar para hacer más eficientes y productivos los procesos que existen al interior de la organización.

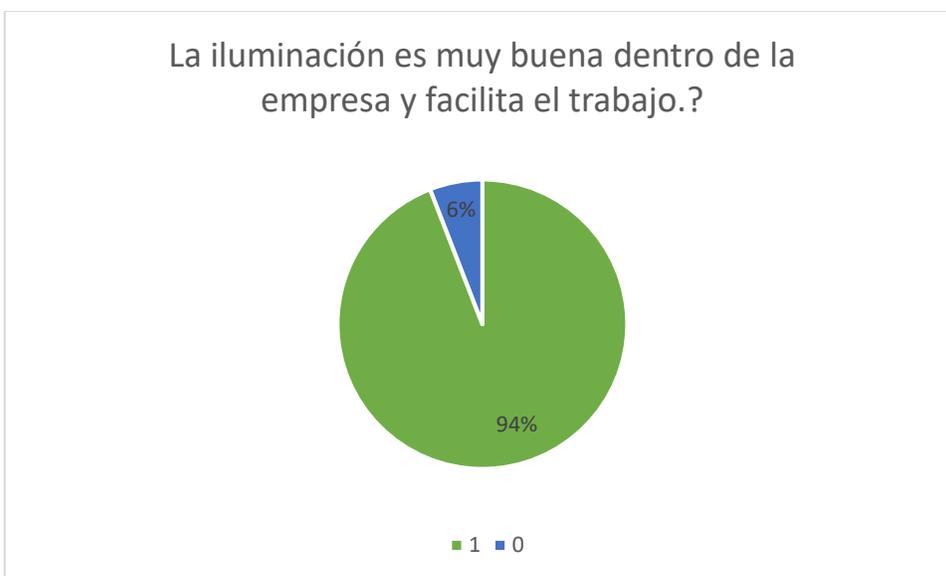


Ilustración 66. Iluminaciones. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia

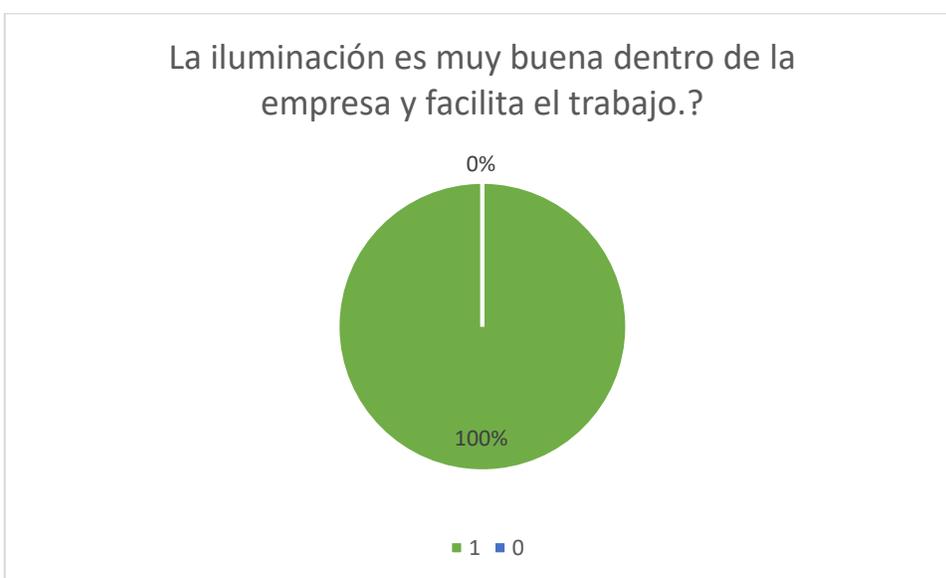


Ilustración 67. Iluminaciones. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

Esto refleja las buenas instalaciones que hay en la empresa, y que esta se preocupa por que no se afecte su salud en el trabajo.

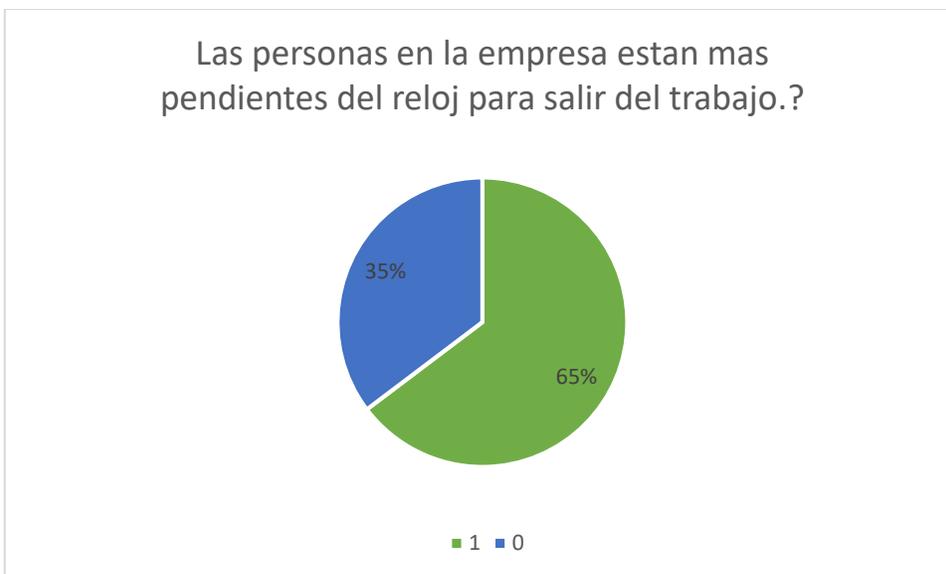


Ilustración 68. Salida. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

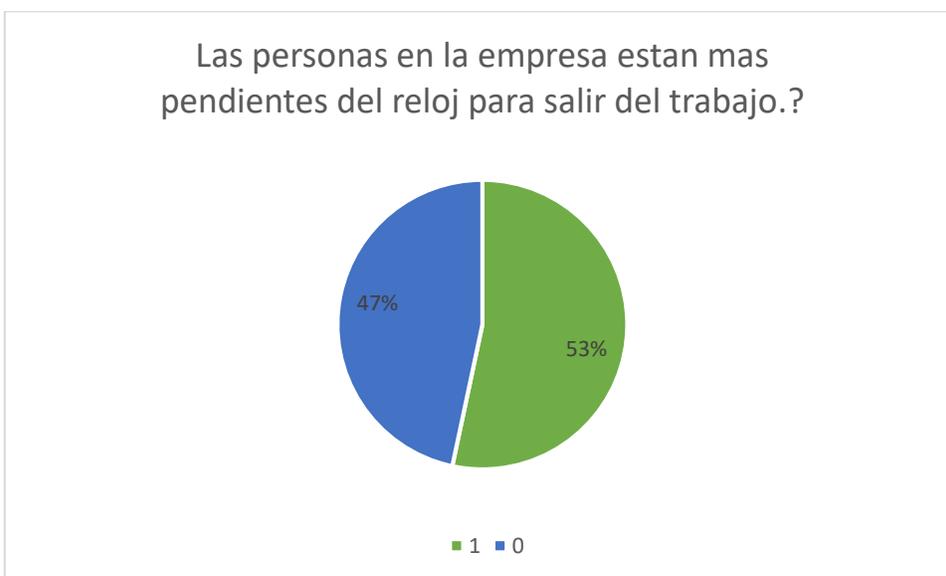


Ilustración 69. Salida. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

Para 2016 el 65% de las personas estaban pendientes del reloj para salir, y para el 2017 el 53%. A pesar de que el porcentaje disminuyó, sigue siendo más de la mitad del personal que desea salir rápido del trabajo. Ahora bien, las horas de trabajo en tiempos pasados eran muy extensas, razón por la cual, actualmente, se está intentado corregir, con el fin de que los trabajadores tengan una mayor calidad de vida.



Ilustración 70. Espíritu crítico-constructivo. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

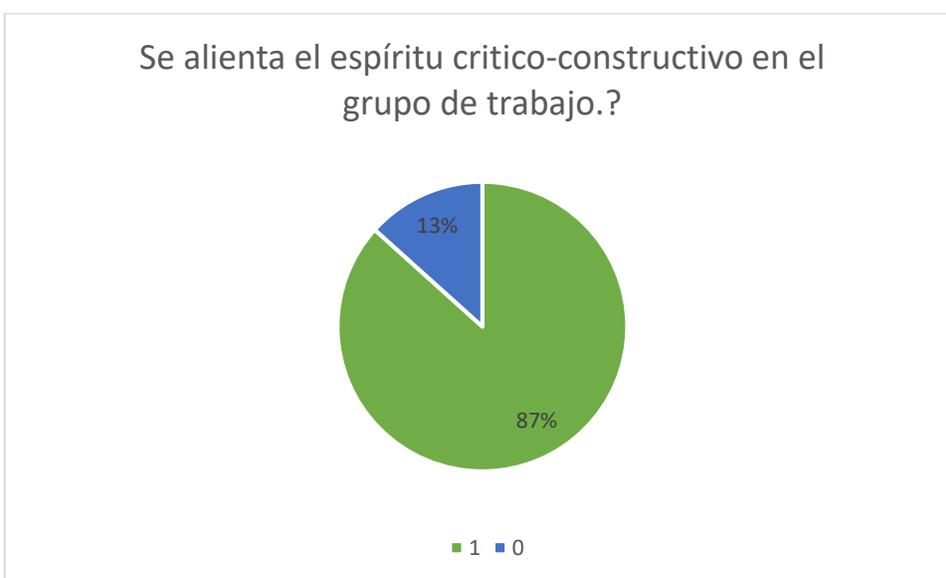


Ilustración 71. Espíritu crítico-constructivo. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

Una gran diferencia hay entre las respuestas dadas en 2016, en las cuales el 53% de la población encuestada consideraba que no se alentaba el espíritu crítico-constructivo, no obstante, para el 2017 está repuesta disminuyo al 37% Lo que indica que el trabajo de creación de conciencia y cooperación ha dado frutos.

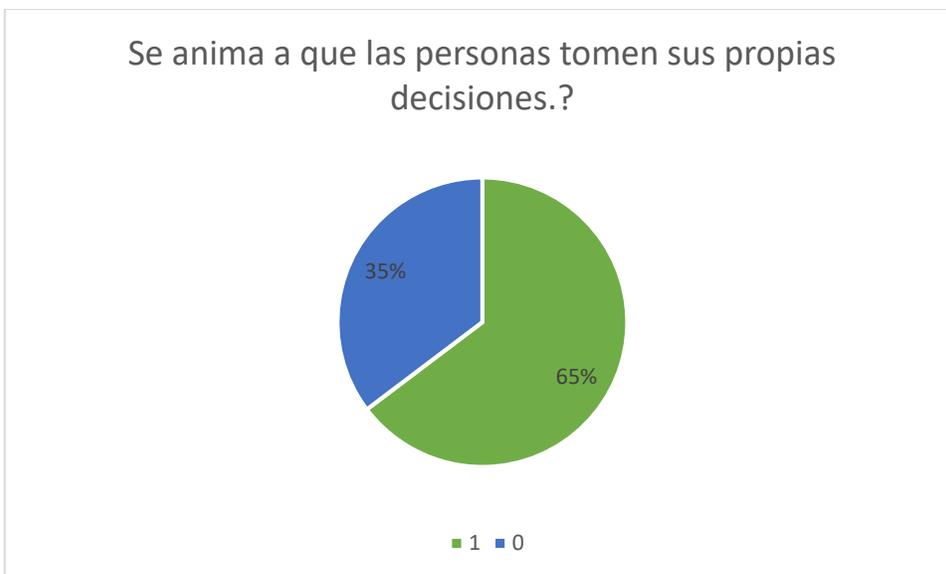


Ilustración 72. Decisiones. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

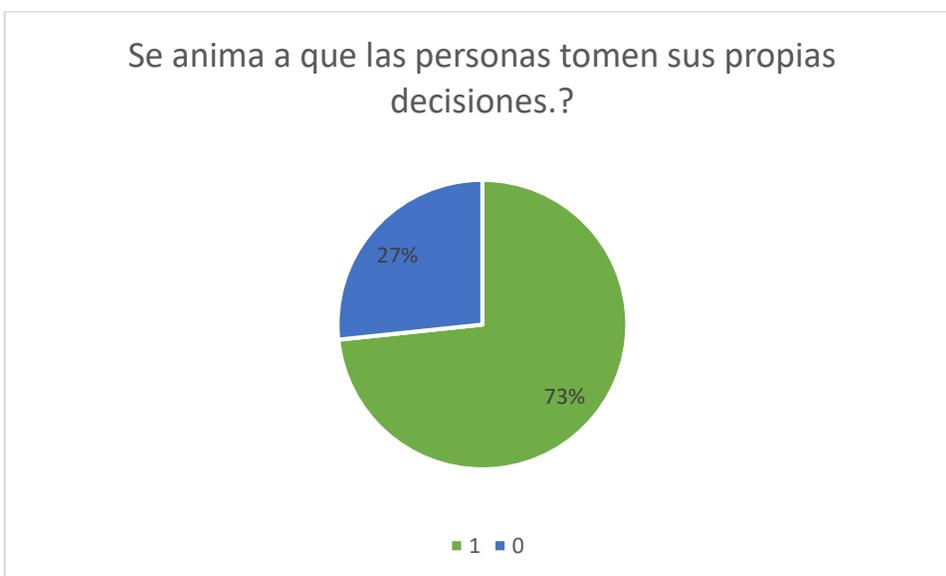


Ilustración 73. Decisiones. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

En ambos años, se puede ver mayoritariamente positiva la respuesta. En cambio, en la encuesta realizada de liderazgo, a esta misma pregunta con respecto al líder de la compañía, las respuestas fueron mayoritariamente negativas. Situación interesante por analizar, puede ser que, si se permita la toma de decisiones, pero a muy pequeña escala.

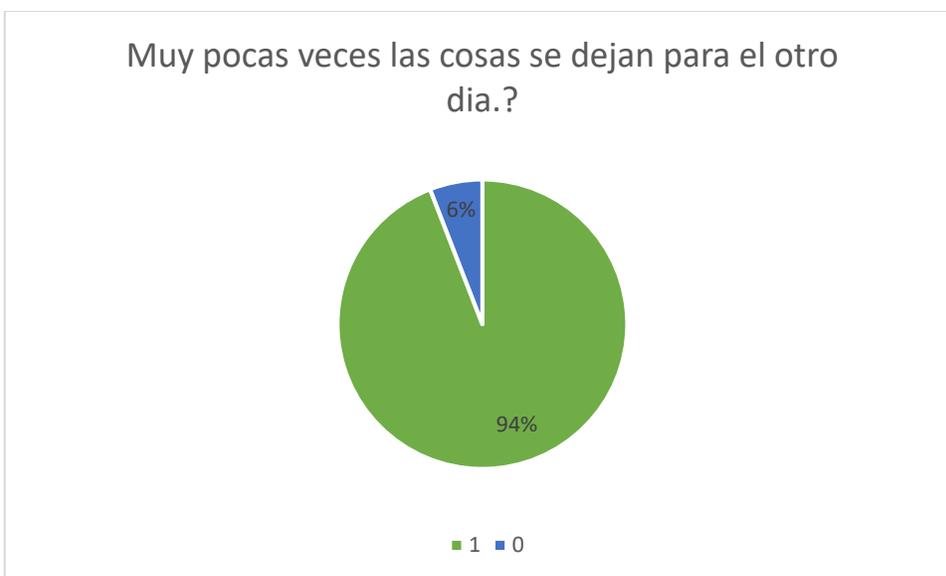


Ilustración 74. Procrastinación. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

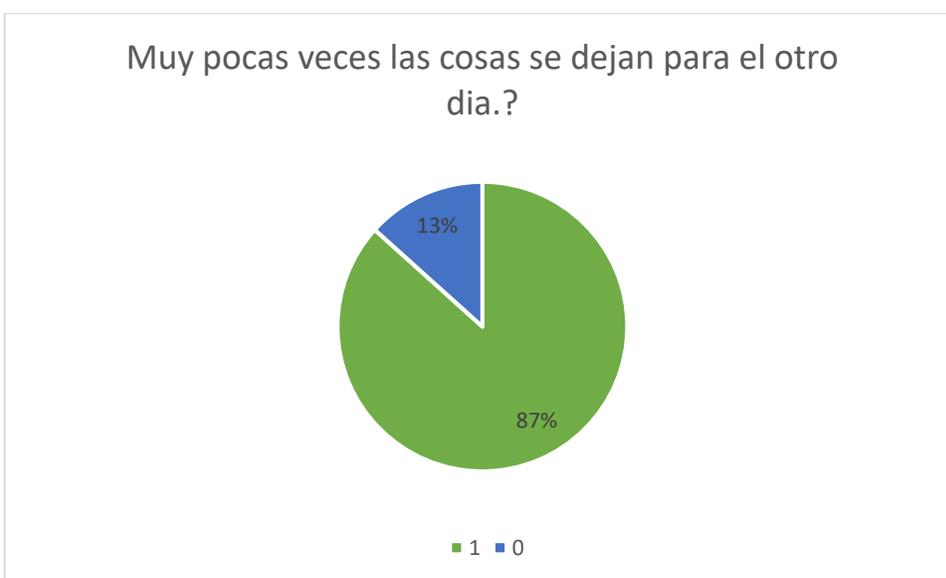


Ilustración 75. Procrastinación. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

Posponer el trabajo, es una actividad que vemos que en pocas ocasiones se realiza, según esta encuesta, en todo caso, en 2017 hubo un aumento en la respuesta negativa. Lo que nos lleva a concluir, que ocasionalmente sucede. En las observaciones, se percibe que las actividades se dejan para el otro día cuando alguien no las exige con urgencia. Es decir, que no hay una conciencia de rapidez sin presión.

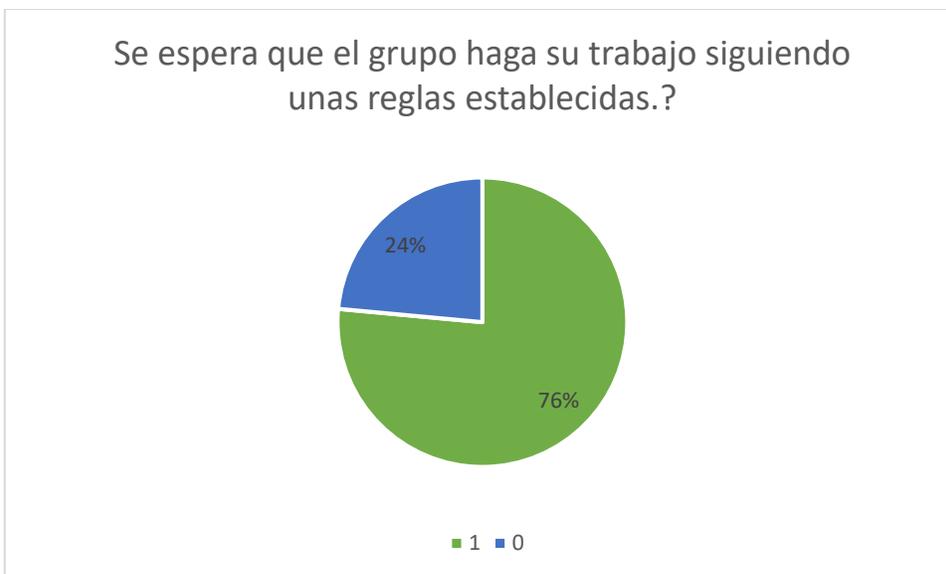


Ilustración 76. Reglas. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

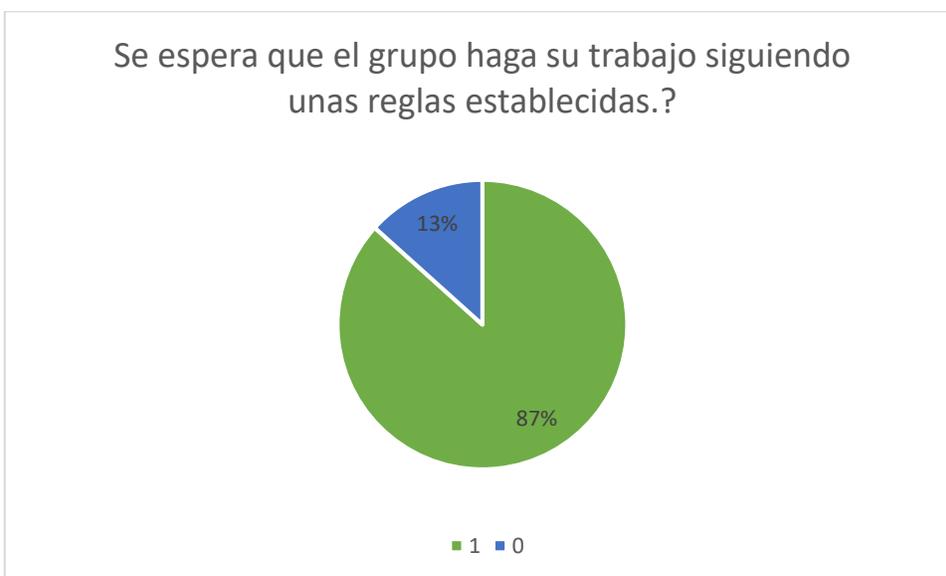


Ilustración 77. Reglas. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que en la compañía no existen muchas reglas ya establecidas de manera formal, la práctica diaria, ha llevado a la creación de unas reglas y la principal es obedecer las órdenes de los superiores. Es de esta forma que la respuesta verdadera en ambas ocasiones supera el 70% de las respuestas.

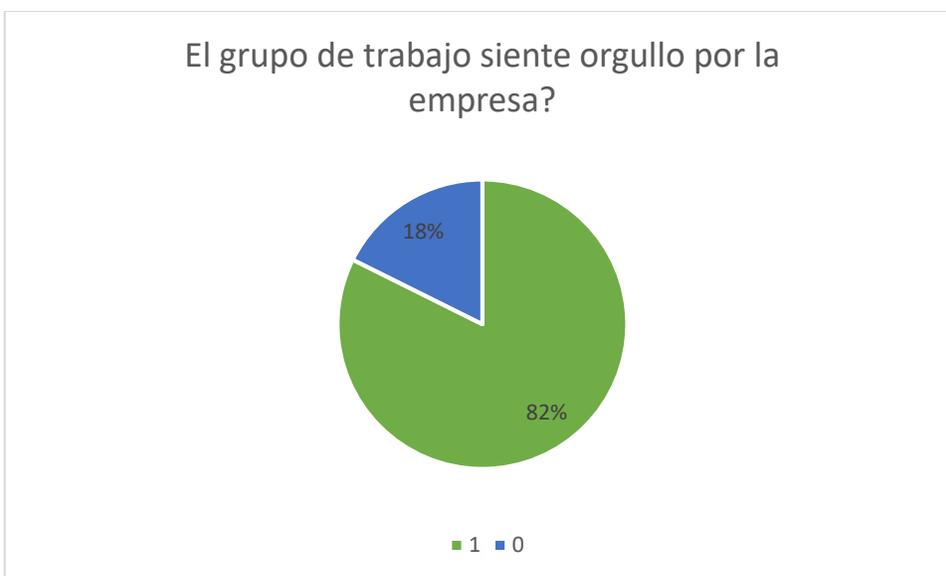


Ilustración 78. Orgullo. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.



Ilustración 79. Orgullo. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

Más del 80% de los colaboradores de la compañía, se sienten orgullosos de trabajar allí. Muchos de ellos por el aprecio que le han llegado a coger al fundador de la compañía y por el trabajo de integración que se ha venido llevado a cabo a lo largo de los años, haciendo que todos se sientan parte de una familia.

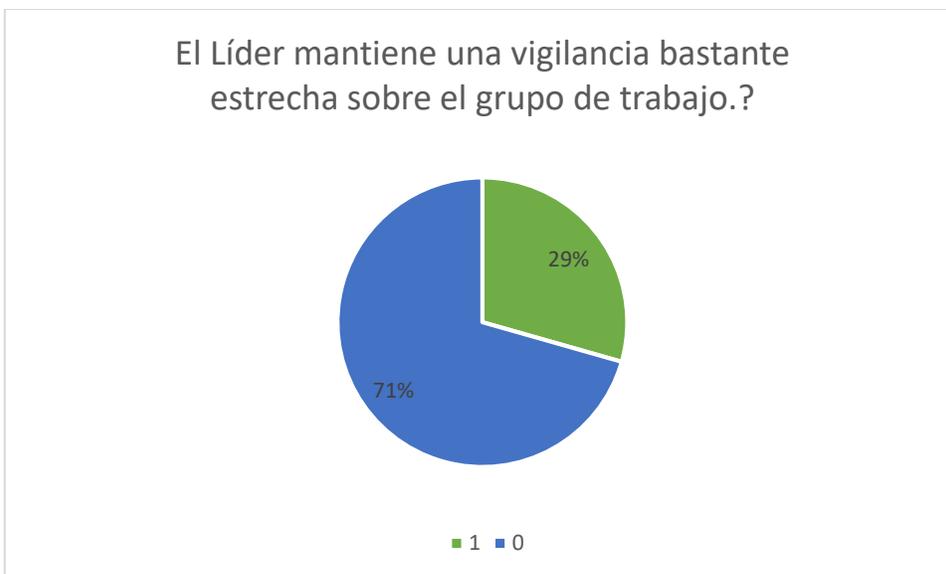


Ilustración 80. Vigilancia. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

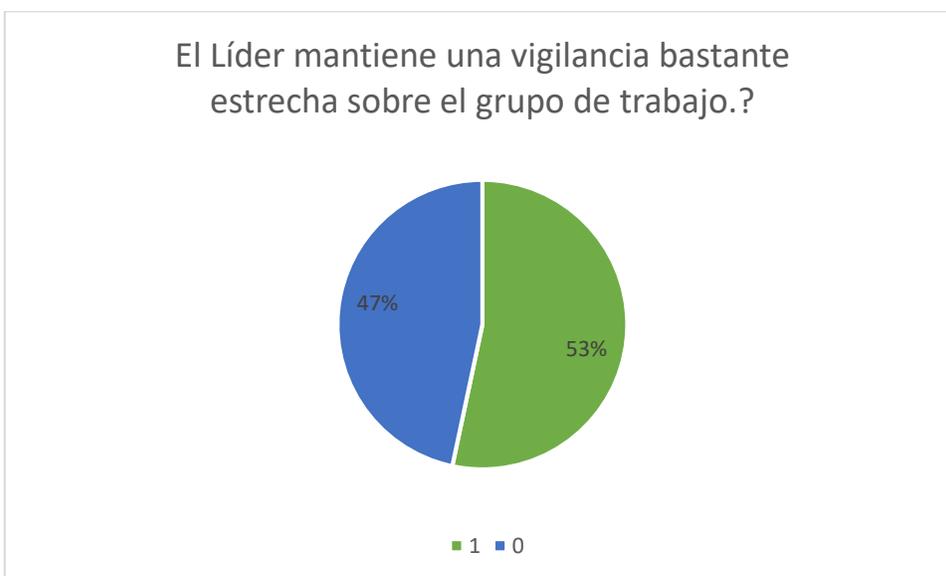


Ilustración 81. Vigilancia. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

La vigilancia por parte del líder de la organización se ha percibido de parte de los trabajadores que se ha aumentado, pues para el 2016, el 29% consideraba verdadera esta afirmación, más para el 2017, el 53% la considera afirmativa. Por el contrario, en las observaciones no participantes, se ve que el líder es un poco distante, no obstante, los líderes de área si están más pendientes del trabajo del equipo. Esta alcanza a ser la explicación de las variaciones que existen entre los años.



Ilustración 82. Instalaciones. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: elaboración propia.



Ilustración 83. Instalaciones. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: elaboración propia.

Esta afirmación, corrobora, lo agradable que son las instalaciones del lugar, y es posible, que esto también este complementado por un compañerismo dentro de los compañeros de trabajo.

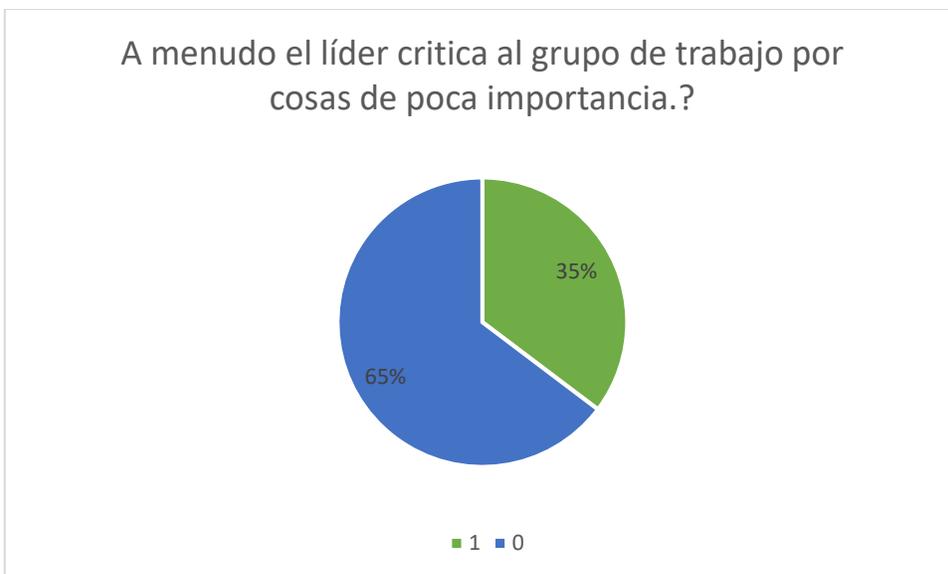


Ilustración 84. Crítica. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

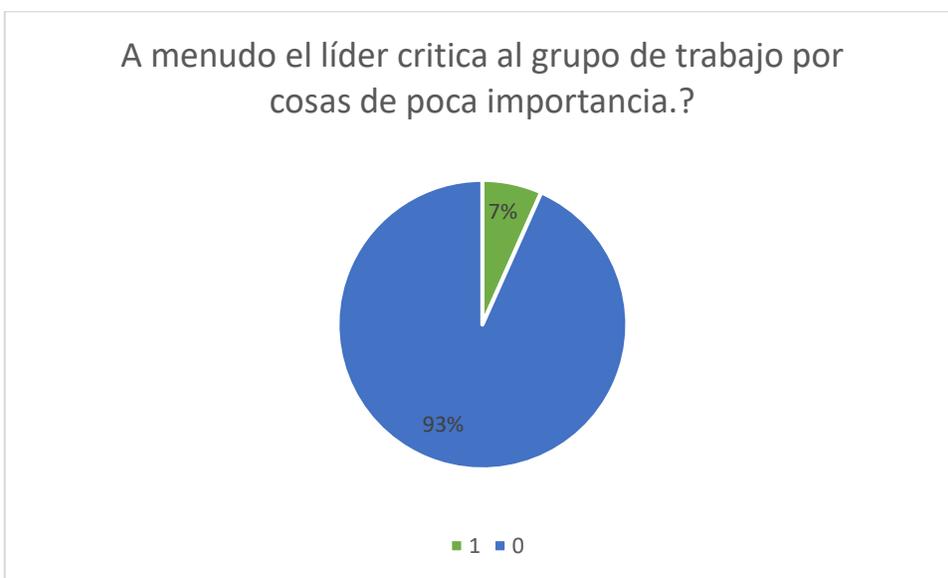


Ilustración 85. Crítica. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

Se identifica, que la crítica en el trabajo ha reducido de un 35% a un 7%. Resultado bastante positivo, pues motiva cada vez más a los trabajadores a hacer sus cosas bien, y a construir en equipo.



Ilustración 86. Explicación de tareas. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: elaboración propia.



Ilustración 87. Explicación de tareas. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: elaboración propia.

Un 93% de la población considera que, si se explican bien, avance que se tuvo para el 2017, después que en el 2016 apenas lo consideraba un 76%. Esto se debe a la mejor distribución de las tareas y a la especificación de algunas actividades, de forma más detallada.

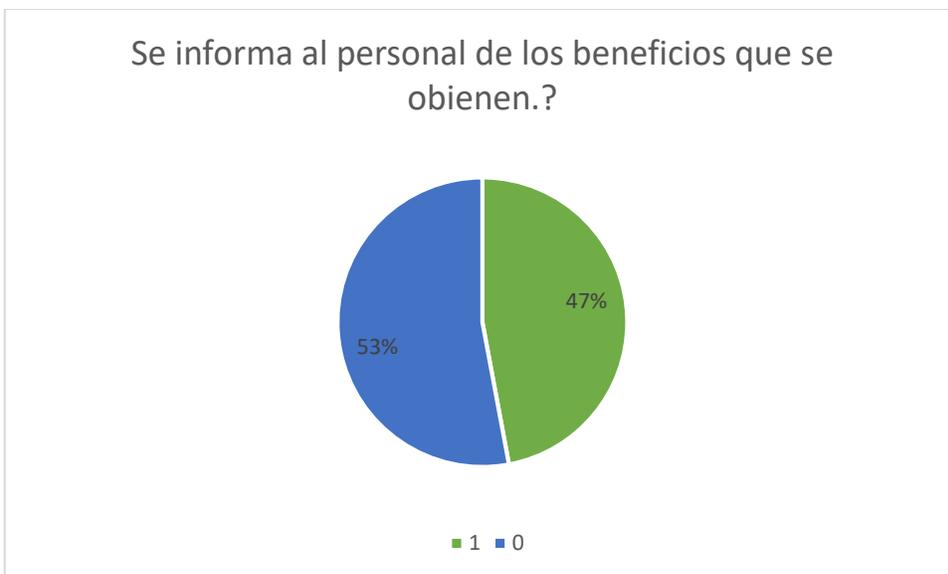


Ilustración 88. Beneficios. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

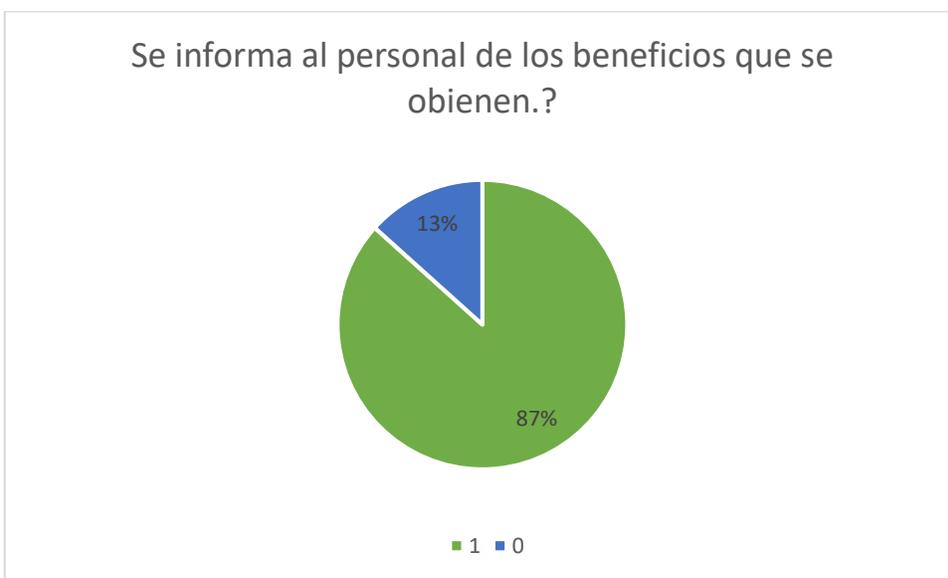


Ilustración 89. Beneficios. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

Un 47% en 2016 consideraba que, si lo hacían, es decir que el 53% consideraba que no habían, o no se les había informado sobre el tema, más en 2017, apenas el 13% considera que no se le ha informado sobre el tema. Esta reducción significativa se ha debido a las carteleras informativas que se han implementado, con información sobre la caja de compensación, y el mejor manejo de EPS que se está llevando a cabo.

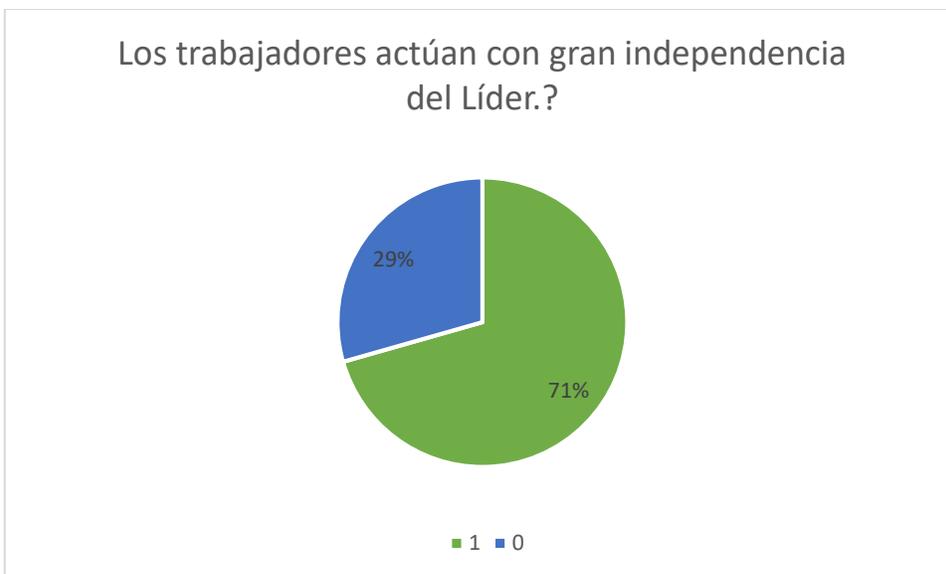


Ilustración 90. Independencia. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

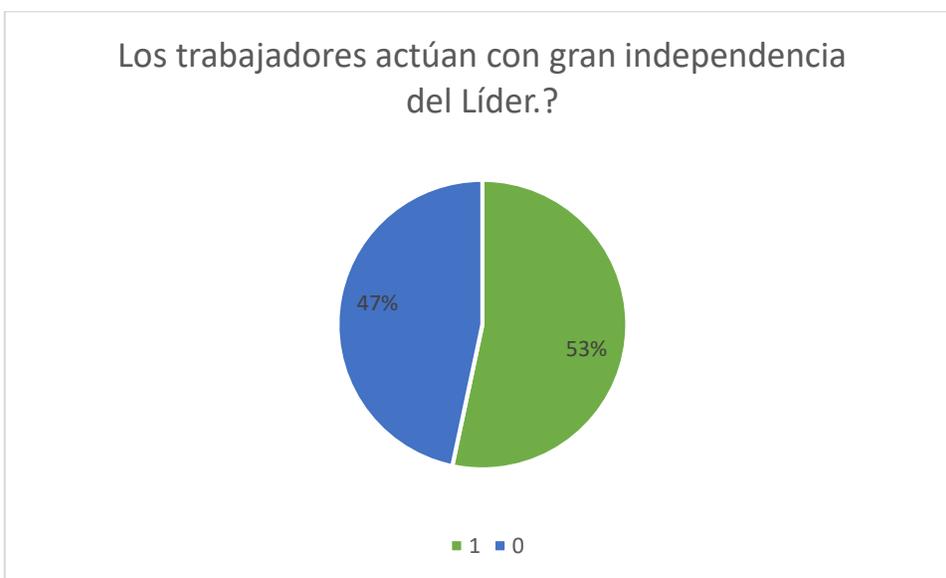


Ilustración 91. Independencia. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

La independencia del equipo ha disminuido considerablemente, de un 71% a un 53% esto se debe a la falta de decisión por parte de los colaboradores, presentada en preguntas anteriores.

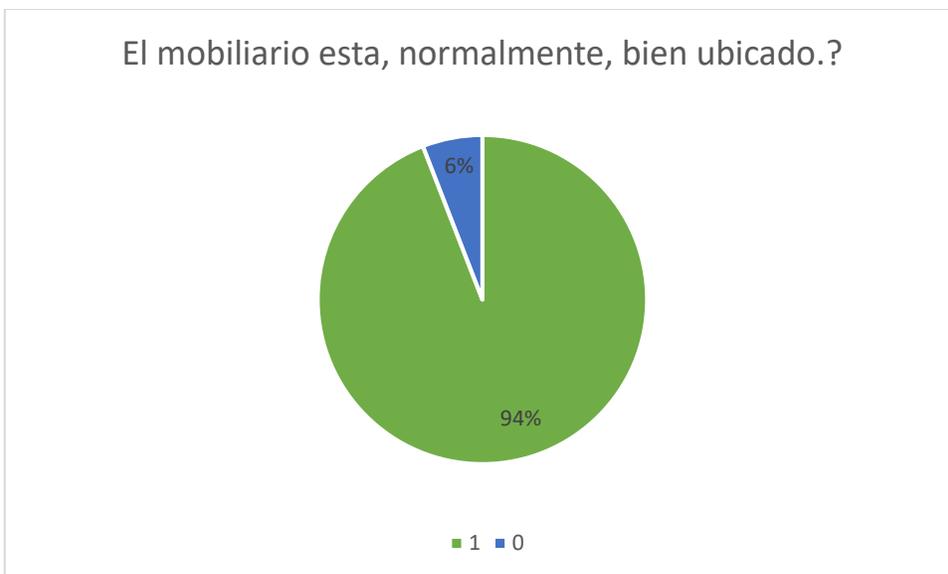


Ilustración 92. Ubicación. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

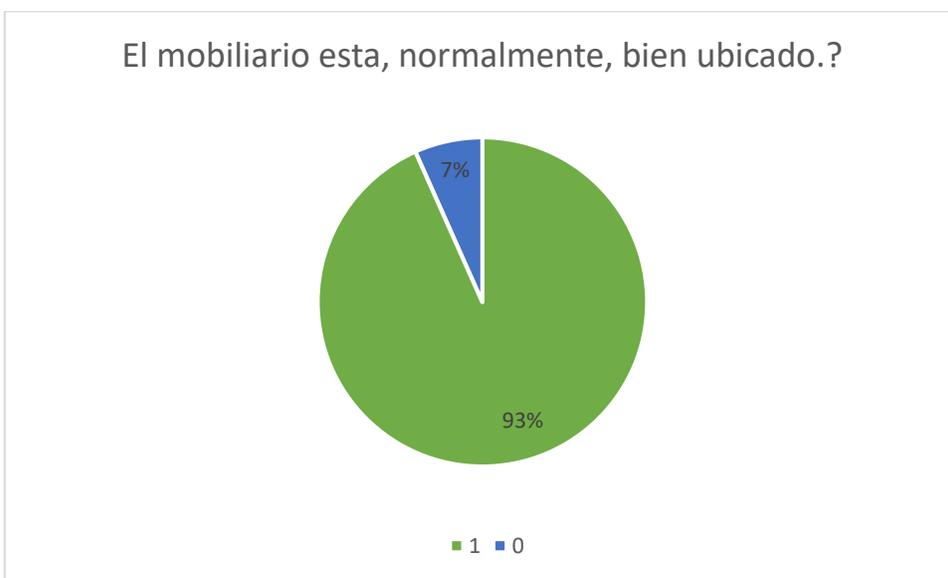


Ilustración 93. Ubicación. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

En la empresa, las personas son muy organizadas y tienen la mayor parte del tiempo las cosas en su sitio, razón por la cual en las gráficas apenas el 6% no considera que las cosas están bien ubicadas.



Ilustración 94. Trabajo interesante. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

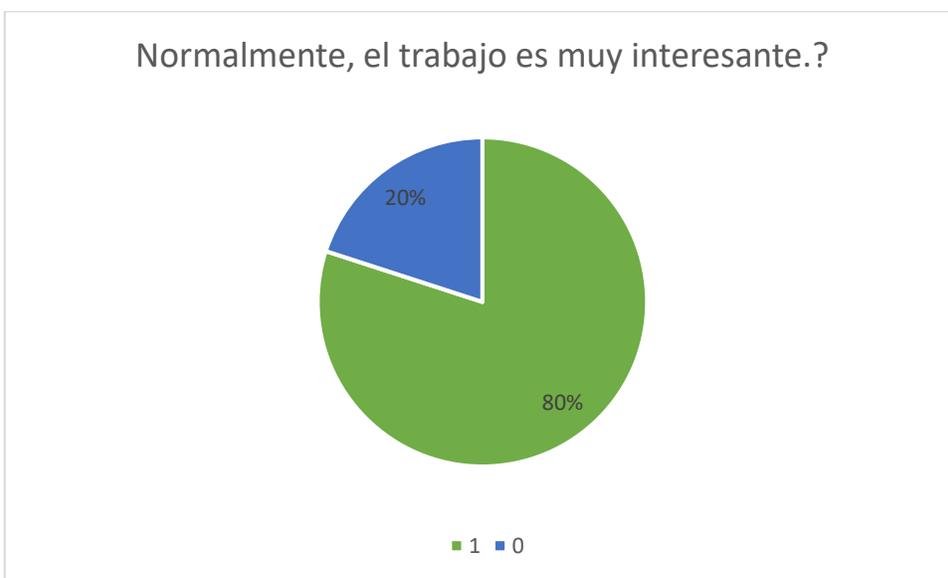


Ilustración 95. Trabajo interesante. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

Un 80% de la población considera que su trabajo es muy interesante, solo un 20% considera que no es así. Eso quiere decir que la mayoría considera que sus capacidades si están bien utilizadas y le están sacando provecho a las mismas.

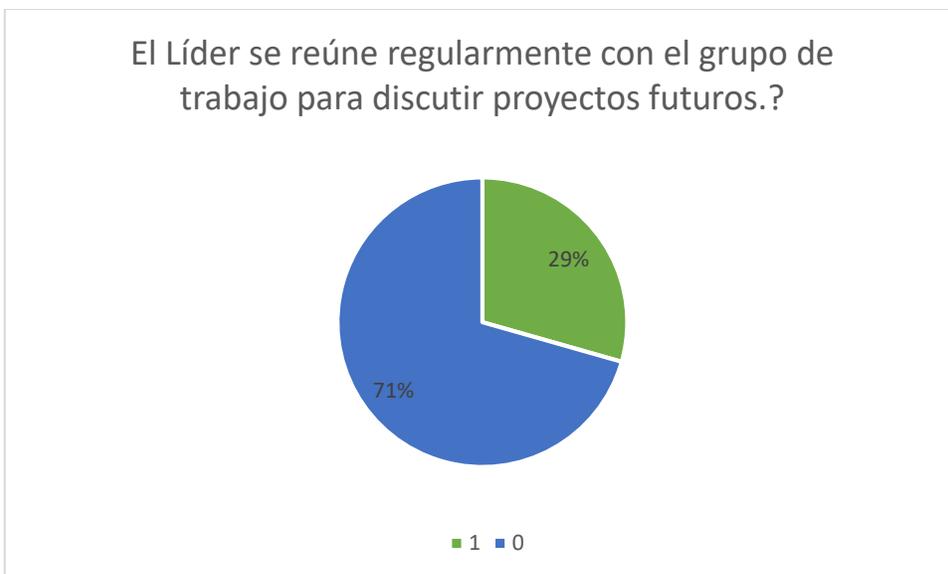


Ilustración 96. Reuniones. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

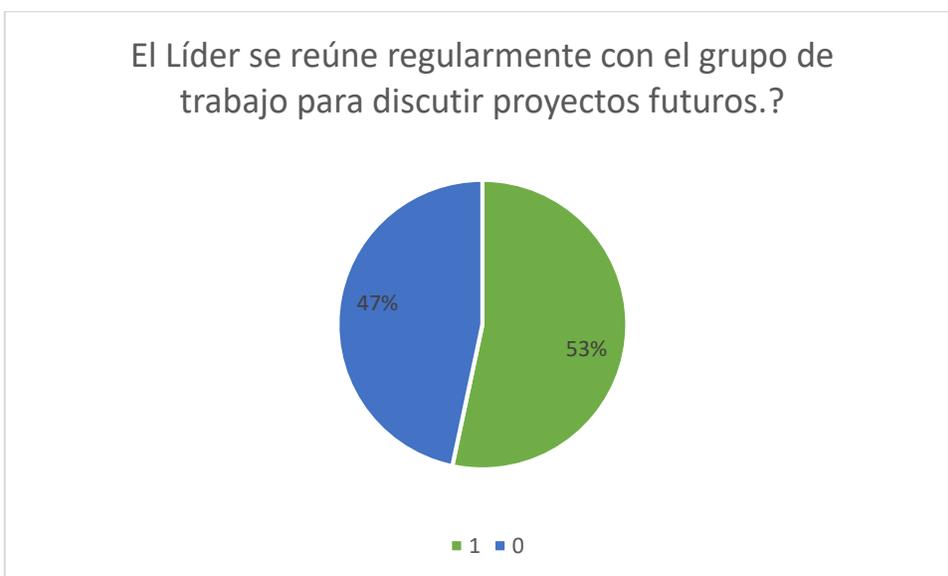


Ilustración 97. Reuniones. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

Este aspecto ha cambiado considerablemente del 2016, con un 29%, al 2017, con un 53%, eso es gracias a los cambios que ha habido que ha obligado a realizar reuniones de reestructuración con los equipo, concientización y actividades lúdicas de integración, con el fin de fomentar la cercanía entre los colaboradores y el compañerismo.



Ilustración 98. Llegada. Encuesta realizada en agosto de 2016. Fuente: Elaboración propia.

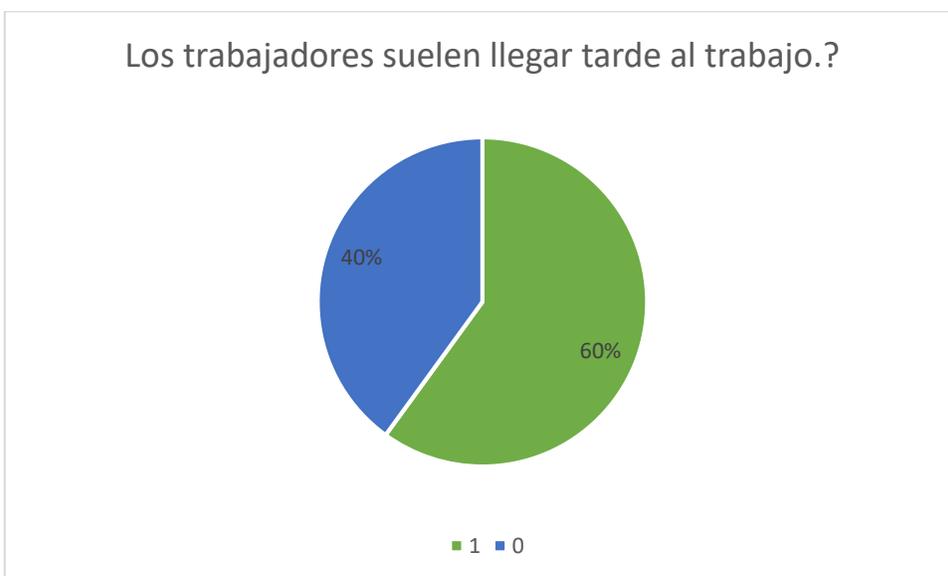


Ilustración 99. Llegada. Encuesta realizada en julio de 2017. Fuente: Elaboración propia.

Un 40% de los trabajadores llegan tarde al trabajo. En la observación, se logró ver, que no se corrige y se deja pasar todo el tiempo. Es importante realizar una campaña de concientización del horario, o entrar a evaluar más detalladamente las razones de esto, y poderlas solucionar.

5.2.3 Métodos Cualitativos

5.2.3.1 Entrevistas con el personal

Las entrevistas realizadas tienen como objetivo identificar a fondo cómo se distribuyen las tareas dentro de Cristal Group S.A.S, cuáles son las prioridades, que es lo que más le agrada o no de su trabajo y cuáles son las cosas positivas o negativas que se identifican con el fin de corregirlas a través de un plan de acción sólido. Todo lo anterior con el fin de captar las falencias estructurales existentes, y poder sugerir estructuración y procesos.

Con base en las encuestas se puede concluir:

Área Logística:

- La persona encargada de esta área no es vista, por la persona que tiene a cargo, como líder, ni cómo una persona que tenga autoridad. Por su parte, el dueño de la compañía reconoce esta situación, más, lo considera como una persona de suma confianza y una ficha clave en su estructura.
- Las tareas del equipo no están divididas de manera eficiente, y todo se maneja de acuerdo con la urgencia que haya en el momento.
- El personal conoce el horario de entrada, más no el de salida, por lo que regularmente se trabajan horas extras.
- El proceso de entrega de pedidos es desordenado y se realiza dependiendo del flujo de pedido que haya en la sala de exhibición, que es donde exigen los pedidos con mayor urgencia.
- La entrega de pedidos en barrios no se hace con ruta, debido a la falta de ruta en las ventas y a la necesidad de entrega inmediata que se ha generado en el cliente.
- No existe análisis de los productos, con el fin de identificar su rotación buscando así que el equipo comercial le haga más fuerza o se busque la forma de evacuar inventario.
- El equipo de trabajo de la compañía sugiere la creación de jornadas que los capaciten en su labor. Esto se debe a que sienten mucha exigencia de parte de los jefes, pero poca guía para realizar sus labores de manera correcta.

- No existe una buena relación con el equipo de contabilidad, razón por la cual se presentan constante mente errores.
- Hace falta una política de devoluciones y averiados que tanto el área comercial, como el área logística sepan manejar.

Área comercial:

- Hace falta una cabeza visible en esta área que pueda guiar, dirigir, controlar, medir, motivar, capacitar y crear el equipo de comerciales que requiere la compañía con el fin de que esta tenga resultados.
- En la sala de exhibición no existe alguien especializado en servicio al cliente, razón por la cual se escucha decir a varios clientes antiguos: “No me gusta cómo me atienden en la sala de ventas”.
- No existen metas, ni objetivos claros conocidos por el equipo razón por la cual existe un aire de conformismo dentro del grupo de vendedores.
- La sala de exhibición también es vista como el centro administrativo de la empresa. Debido a esto, las chicas que se encuentran allí tienen muchas más actividades a su cargo. Es importante dividir mejor las tareas y especializar a una muchacha en cosas administrativas y las otras en atención y servicio al cliente.
- Es importante la creación de lazos más estrechos entre el asesor comercial y los clientes para generar un servicio personalizado con los mimos y se sientan bien atendidos.
- El equipo comercial está empezando a trabajar muy de la mano con el equipo de cartera. Permite que los vendedores estén al tanto de las cuentas de sus clientes e identifiquen de manera eficiente el tiempo de rotación de inventario y cartera.

5.2.3.2 *Salidas a territorio con el personal de ventas*

Se realizaron salidas a territorio con el equipo de asesores comerciales, con el fin de observar y entender las relaciones que tienen con los clientes, la identificación de los negocios, el uso de las herramientas, la programación del día y el manejo de viáticos.

Tabla 9

Puntos evaluados y resultados de la salida a territorio con la fuerza de ventas

Factores evaluados	Resultados
Relación con los clientes	Se observó que la relación los vendedores tiene con los clientes es de confianza, y de amistad. Razón por la cual el cierre de la venta se hace más ágil, y en un ambiente agradable y jocoso.
Identificación de los negocios	Entre los vendedores, a la hora de adquirir nuevos clientes, existe una técnica de identificación de los negocios por medio de la exhibición del mismo. A partir de allí ellos reconocen que tan buen cliente es el dueño de ese negocio y si paga bien.
Uso de las herramientas	<p>Los asesores comerciales dentro de <i>Cristal Group S.A.S</i> cuentan con tablets, en las cuales se maneja el catálogo digital, el cual es alimentado por el área logística. Esta es una herramienta de la cual ellos se deben apropiar y darle el uso adecuado.</p> <p>Se observa que el manejo de carga de las mismas no es el adecuado, y que en muchas ocasiones los vendedores no sacan el tiempo para actualizar el catálogo. Razón por la cual pasan pedidos a bodega de productos que ya no tienen existencia.</p>

Programación del día	Por lo general se hace junto a la persona encargada de la cartera, para revisar el estado de cuenta de los clientes, y que zona requiere de atención prioritaria. Sin embargo, no se ha realizado un trabajo a parte de conocimiento de zona, y pasa que el asesor comercial, no sabe a cuál zona debe ir el día anterior. Esto también ha sido falta de programación y de sacar citas con anterioridad.
Manejo de viáticos	En la actualidad la compañía no cuenta con un promedio de viáticos efectivo, razón por la cual se les da a los vendedores lo que ellos piden para transporte confiando en su buena fe. Es por esto por lo que es importante la creación de un promedio de viáticos, para el manejo interno y el manejo de correrías.

Fuente: Elaboración propia

Con el trabajo de campo realizado se observa que la compañía requiere con urgencia un equipo de asesores comerciales sólido, y además una persona que conozca la ciudad y el mercado objetivo de la empresa que pueda crear rutas y zonificar la ciudad de acuerdo con la cantidad de clientes y posibles clientes por zona.

Además, se quiere, que en oficina haya un equipo de atención al cliente que haga un seguimiento postventa riguroso y además apoye a los asesores comerciales en la creación de citas y rutas con anterioridad para la optimización del tiempo de los vendedores y del equipo logístico.

La empresa en la actualidad se encuentra trabajando fuertemente por la creación de un equipo de asesores comerciales dedicados, que pueda atender eficientemente Bogotá y luego se puedan manejar otras plazas.

5.3 Plan de acción

5.3.1 Indicadores

Los indicadores son unidades de medida con los cuales una compañía puede calcular el impacto que sus acciones están reflejando frente a sus objetivos y metas planteados con anterioridad. Esto soporta a los directivos para controlar y desplegar las estrategias organizacionales. (Pacheco, Casteñeda, & Caicedo, 2002, pág. 40)

En Cristal Group S.A.S no ha existido nunca un proceso estratégico, ni de medición de rendimiento. Es por esto que se proponen los siguientes indicadores comerciales, los cuales se sugieren aplicar para evaluar el equipo comercial, el servicio al cliente de la compañía, y las áreas que lo soportan:

Tabla 10
Indicadores comercial para medición de servicio

INDICADOR	FORMULA	IMPACTO
Índice de satisfacción del cliente	Promedio de calificación de las encuestas	Una compañía comercializadora que desea brindarle como valor agregado a sus clientes un servicio de excelente calidad requiere de un método de medición para identificar realmente cual es el impacto que está generando sobre sus clientes.
Fidelización de los clientes	$\frac{\text{Total de clientes con recompras} \times 100}{\text{Total de clientes}}$ $\frac{\text{Valor de las compras mensuales}}{\text{Frecuencia de compras al mes}}$ $\frac{\text{Frecuencia de compras anuales}}{12}$	Sirve para medir en realidad si el cliente se siente satisfecho con los productos y que estos generar un crecimiento para su negocio a tal punto que desea generar una relación de confianza y de recompra.

Recuperación de clientes	$\frac{\text{\# de Clientes recuperados al mes} \times \text{Valor de ventas clientes recuperados} \times 100}{\text{Valor de Ventas Totales}}$	<p>Esto con el objetivo de hacer un previo análisis de clientes e identificar las razones por las cuales muchos de ellos dejaron de tener en cuenta a la empresa como proveedora; buscando así reestablecer la confianza y brindar un valor diferenciador en el mercado.</p>
Captación de clientes nuevos	$\frac{\text{\# de Clientes nuevos al mes}}{\text{Meta de clientes nuevos mes}}$ $\frac{\text{Valor de ventas clientes nuevos} \times 100}{\text{Valor de ventas Totales}}$	<p>Con el fin de que la compañía capte nuevos clientes e ingrese a nuevos mercados. Para esto es importante tener una meta para el equipo comercial de atracción de nuevos clientes, y con estas herramientas poder medir su gestión.</p>
Agotados	<p># de productos Agotados al mes</p> <p># de días entre la última fecha de entrada y la fecha de agotamiento</p>	<p>Estos indicadores apoyan a identificar la rotación en días de los productos que se van agotando día a día, con el fin de saber qué tipo de productos tienen mayor aceptación por el mercado y cuáles no.</p>
Devoluciones	<p># de devoluciones correctas - # de devoluciones incorrectas</p> <p>Grado de daño del producto recibido</p>	<p>Es importante medir cómo es el proceso de recepción de las devoluciones y de que forma el equipo comercial y los clientes la manejan. Para</p>

Participación de ventas por cliente	$\frac{\text{Valor de devoluciones x100}}{\text{Valor total ventas}}$	<p>hacer una gestión más eficiente del tema, es importante realizar políticas de devoluciones claras y que el equipo comercial pueda comunicarlos de manera efectiva.</p>
Eficiencia equipo comercial	$\frac{\text{Ventas por cliente x100}}{\text{Total Ventas}}$	<p>Es importante que la empresa sepa que tan importante es el cliente dentro de su organización y que tanta atención este requiere de parte del vendedor.</p>
	$\frac{\text{Ventas reales x100}}{\text{Presupuesto de ventas}}$	<p>Identificar que tan buena es la labor del equipo de ventas, crea en la empresa un proceso de seguimiento a la fuerza de ventas en busca de alcanzar la misión y la visión de la compañía; para la cual es demasiado importante el servicio a los clientes como carácter diferenciador en el mercado y en la cual la labor principal la realizan los vendedores.</p>
	$\frac{\text{Valor de ventas clientes nuevos mes/año}}{\text{\# de visitas al clientes nuevos mes/año}}$	
	$\frac{\text{Valor de ventas clientes mes/año}}{\text{\# Visitas al cliente mes/año}}$	
	$\frac{\text{\# de Pedidos realizados x clientes mes/año}}{\text{\# de vistas al clientes mes/año}}$	
Participación del mercado	$\frac{\text{Ventas de la empresa x100}}{\text{Total de ventas del sector según DANE}}$	<p>Es importante saber cuál es el volumen de ventas de la organización con respecto al mercado, sirve para identificar como está el mercado</p>

Cartera

Tiempo de recuperación de cartera
por cliente

actualmente, la empresa,
planear los objetivos para que
estos sean más claros y reales.

La recuperación de cartera y
el flujo de efectivo que esta
acompaña es la que permite a
la firma permanecer en el
tiempo, cubrir los gastos del
día a día y clasificar los
clientes.

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores anteriormente presentados, se sugiere que se implemente en con una periodicidad mensual, trimestral y anual dependiendo del indicador. Esto con el fin de determinar cuáles son los puntos en los que está fallando la compañía, o en los que está bien, buscando siempre la optimización los procesos mejorando así los resultados; los cuales se verán reflejados en el mercado.

5.3.2 Presupuesto

El presupuesto de ventas es la meta que la compañía desea cumplir para alcanzar el crecimiento esperado la cual se define en la planeación estratégica. Para tener un presupuesto de ventas reales, es de suma importancia obtener un análisis lo más cercano posible a la realidad de los costos de operación en los que incurre la compañía; comprender al consumidor, su perfil, sus gustos, sus deseos, sus tradiciones, etc.; la capacidad de respuesta de la compañía con respecto a lo que quiere alcanzar y su propuesta de valor. (Rincon Soto, 2011)

Debido a que la compañía cambia de razón social, a finales del año 2015, solo tenemos acceso a los estados financieros del año 2016. Con estos, esperamos obtener la estructura de costos y de allí poder alcanzar un presupuesto de ventas real. Se le sugiere a la compañía que lo tenga en cuenta y que a partir de allí genere una serie de metas y objetivos para los vendedores, con el fin de que la compañía genere utilidades para los socios.

Tabla 11
Gastos y costos 2016

Gastos y Costos	Valores
Gastos operaciones de administración	391.262.599,66
Gastos operaciones de ventas	26.315.984,00
Gastos no operacionales	113.879.754,45
Costos de ventas operacionales de servicio	902.582.279,96
Total	1.434.040.618,07

Fuente: Estados financieros de la compañía

Estos fueron los gastos de la compañía en el 2016, esto quiere decir que para que la compañía pueda llegar al punto de equilibrio, esta requiere de unas ventas mensuales mínimas de \$ 119.503.384,84. De otro lado analizando el sector y las ventas posibles que se pueden realizar, consideramos que el presupuesto de ventas optimo mensual, es de seiscientos millones de pesos (\$ 600.000.000,00) Para lograr esta meta, es importante validar y poner practica las acciones correctivas que se presentaran en este trabajo.

Sin embargo, sugerimos realizar un análisis financiero más detallado que permita identificar cuáles son los ideales de los socios y cómo estos se llegarán a alcanzar.

5.3.3 Acciones correctivas

La compañía realizó un proceso de consultoría, con la consultora organizacional Danielle García, psicóloga de la universidad de los Andes y especializaste en el tema de estructura organizacional. En este espacio, la junta directiva de la compañía se reunió y con ella se logró la creación conjunta de la misión, visión y promesa de valor que los accionistas deseaban reflejar en el mercado. Además, se definieron unos cambios estratégicos importantes para alcanzar eficientemente la visión de la compañía y cumplir con la promesa de valor de la misma.

A continuación, y con permiso del gerente de la compañía, el cual nos dio acceso al informe que la consultora entrego, se plantearan unas acciones a seguir con el fin de solucionar, los problemas ya descritos en los capítulos inmediatamente anteriores, y generar un cronograma de actividades que logre, a su vez, ejecutar las acciones planteadas en la consultoría. Es importante

que se revisen los informes entregados por la consultora organizacional, Danielle García, y compararlos con las actividades propuestas a continuación.

5.3.3.1 *Área Logística*

1. Zonificación de los productos en bodega por líneas.
2. Ingresar al programa de pedidos, el número de la estantería donde se encuentra el producto.
3. Realizar un inventario general, separando los productos que llevan más de un año, por año y contenedor de ingreso, para que el equipo comercial pueda enfocarse en evacuar estos productos.
4. Repartir de manera estratégica las responsabilidades que existen en la bodega, con el objetivo de lograr proactividad en el equipo.
5. Realizar un trabajo conjunto el coordinador comercial, para lograr la optimización de los tiempos de distribución y servicio al cliente.
6. Crear una guía de control de despachos de la mano con las personas encargadas de servicio al cliente para hacerle seguimiento a la mercancía y al cliente. Servicio postventa.

5.3.3.2 *Área Comercial*

1. Asenso o contratación de un coordinador comercial.
2. Definición del consumidor objetivo por línea de producto.
3. Realizar barrido en todos los barrios de Bogotá e identificar: i) cuales son los barrios más comerciales, ii) cuál es su calle de comercio, iii) cuantos negocios hay y iv) cuantos negocios se pueden atender.
4. Definir matemáticamente el tamaño de la fuerza de ventas que requiere la compañía.
5. Creación de metas y objetivos de corto, mediano y largo plazo, para el nuevo equipo de ventas.

6. Zonificación y ruteo de Bogotá y otras ciudades.
7. Contratación de un diseñador encargado del catálogo digital, manejo de existencias, exhibición en el punto de ventas, diseño de experiencias en punto y exhibición de la mercancía de la empresa en los locales de los clientes.
8. Contratación de los asesores comerciales, si es necesario, de acuerdo a la definición del tamaño de la fuerza de ventas realizada matemáticamente.
9. Realización de un promedio de viáticos para los vendedores de manejo interno (Bogotá) y de manejo de correrías (en otras ciudades).
10. Adquisición de las herramientas necesarias para el trabajo en campo.
11. Manejo de los pedidos de manera exclusiva por el sistema de pedidos.
12. Posicionar de manera estratégica la marca Cristal y crear, si se desea, una marca enfocada en otro mercado, diferente al de los remates.

5.3.3.3 *Nivel Organizacional*

1. Junto con un especialista en recurso humano, crear un proceso de reclutamiento de personal, que se adapte a las necesidades de la compañía y a las exigencias de los dueños y socios de la misma.
2. Comunicación a todo el personal la misión, visión y promesa de valor de la compañía.
3. Diseño de mapa de procesos y manual de responsabilidades básicas por cargo.
4. Revisar el organigrama propuesto, corregirlo y divulgarlo.
5. Diseño de plan de incentivos, beneficios y compensaciones para los trabajadores.
6. Diseño de plan de capacitaciones de acuerdo con las necesidades del equipo de trabajo. Se sugieren los siguientes temas y tipo de programa, basado en las necesidades identificadas dentro de la organización a lo largo del presente trabajo:

Tabla 12
Recomendación de talleres vivenciales

Talleres vivenciales
Trabajo en equipo

Creación de Identidad
Búsqueda de propósito
Inteligencia Emocional
Ventas
Inteligencia Emocional en la Ventas
Servicio al cliente

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13

Recomendación capacitaciones y cursos presenciales y/o virtuales

Cursos / Capacitaciones internas
Conocimiento minucioso de los productos ofrecidos, y sus características.
Atención y servicio al cliente
Legalidad: Rete fuente, Rete ICA, Facturación
Documentos de soporte contable
CRM- La administración de las relaciones con los clientes
Diseño de experiencias en punto
Exhibición para obtener resultados - Plano formas

Fuente: Elaboración propia

5.3.3.4 Organigrama

Se ha diseñado un organigrama de supla todas las necesidades antes descritas y pueda estructurar de manera jerárquica la organización, con el fin de que cada persona entienda su rol dentro de la misma, quien es su superior directo e indirecto y cuál es el canal más eficiente de comunicación.

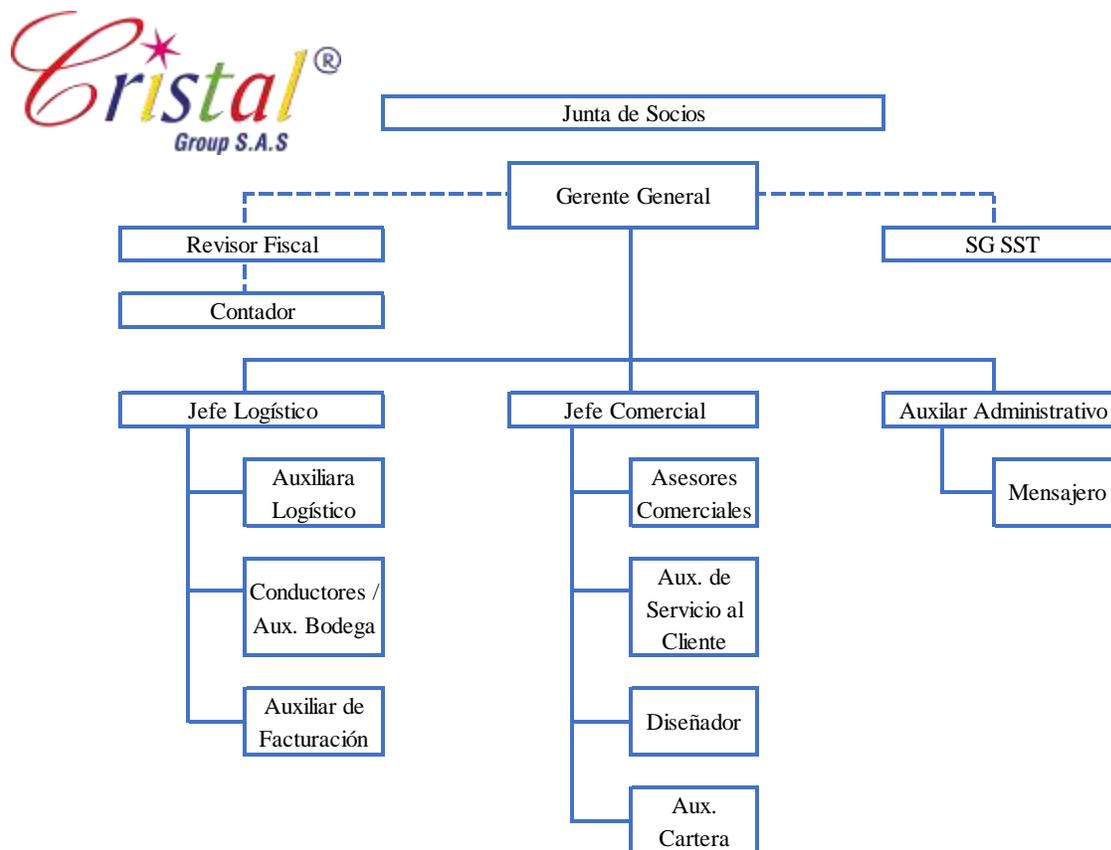


Ilustración 100. Propuesta de Organigrama. Fuente: Informe 2 – Consultora Cristal Group. Consultora Organizacional, Danielle García.

5.3.4 Cronograma

Es importante que los directivos de la compañía comprendan la necesidad de ejecutar las actividades presentadas anteriormente, es por ellos, que se plantea un cronograma general de más o menos cuanto puede estar durando cada actividad y en qué plazos se sugiere se realicen. Es importante que los cambios se hagan de manera paulatina, pero juiciosamente. Anexo D

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- El entorno macroeconómico del país se encuentra en una etapa de recesión, en la cual su PIB esta en decadencia, la tasa de desempleo es alta y la confianza del consumidor es baja. No obstante, se considera esta una etapa pasajera y que, si en el país las cosas no cambian mucho y se eligen buenos gobernantes, mejora de manera importante.
- *Cristal Group S.A.S* es una empresa que se importa de manera especial por los términos legales, acción muy positiva que le da perdurabilidad en el mercado en el que esta, sobre todo por las nuevas leyes que están saliendo en el país; las cuales buscan erradicar la informalidad y la evasión de impuestos.
- Se percibe, que la compañía *Cristal Group S.A.S* es una empresa con un alto potencial de crecimiento y expansión, el cual se puede potencializar a través del posicionamiento y creación de marca enfocada en diversos mercados.
- La empresa compañía cuenta con una amplia línea de productos, y una filosofía de diferenciación bastante arraiga, lo que ha permitido su perdurabilidad en el mercado y su expansión a otras zonas del país a través de su homónima en Medellín.
- Los trabajadores de la compañía son personas muy humildes que admiten sus errores y se dejan guiar. Situación muy positiva para la implementación del plan de acción creado en el presente trabajo.
- Las jornadas laborales son algo extensas debido a la falta de distribución de responsabilidades internamente.
- El área comercial se encuentra totalmente desordenadas, debido a la falta de guía y conocimiento del sector.
- La empresa no obtiene los resultados esperados, puesto que el personal se contrata basado en nexos de confianza simplemente y no evaluando sus habilidades y competencias.

6.2 Recomendaciones

- Es importante que los dueños, socios y gerentes de la compañía dediquen un tiempo una vez al año al análisis macroeconómico del sector y del país, con el fin de tomar decisiones acertadas respecto a las proyecciones del año.
- Se le recomienda a la organización, que haga un diseño de experiencia para el cliente, debido a que, poca de sus competencias, se ha dedicado a generarle un valor agregado al cliente, razón por la cual, les da igual a quien se le compra. Es de allí que, al diseñar una experiencia para el cliente, en cuanto a la atención, se lograra la fidelización, acción importantísima para una empresa y su crecimiento.
- *Cristal Group S.A.S* es una empresa que refleja la experiencia de vida de su dueño, razón por la cual, si le falta, es como si el espíritu de la compañía se hubiese ido. Dado que el dueño de la firma, ya se desea retirar de la misma, es importante tomar en cuenta, el organigrama sugerido y crear un proceso de selección y capacitación de una persona, para que ocupe el cargo de gerente general, al cual el fundador de la empresa le pueda dar las pautas y esta persona ejecute lo pautado y de ideas de crecimiento y proyección.
- Se recomienda realizar un proceso de estudio exhaustivo de las líneas de producto, identificando su rotación y cuales productos son de suma importancia mantener en stock, y cuales, por su baja rotación y poca aceptación del mercado, deben disminuir de precio y salir del portafolio.
- La empresa requiere de manera urgente la contratación de un coordinador comercial, que se encargue de hacer acompañamiento, seguimiento, motivación, al equipo comercial. Además, de crear, junto con el dueño de la compañía, una serie de metas y objetivos medibles para la fuerza de ventas.
- Se recomienda, la realización de un análisis exhaustivo de los clientes junto con el personal de cartera, identificando así los tiempos de pago de cada uno de ellos y clasificándolos, para que la fuerza de ventas este más enfocada en ellos y en fidelizarlos.
- Se recomienda, que la forma de pago para los asesores comerciales sea un básico, no muy alto, y una comisión. Esto con el objetivo de motivar las ventas y la permanencia en la compañía por un largo tiempo.
- Es importante que se haga un reconocimiento exhaustivo de la ciudad de Bogotá y los posibles nuevos clientes que se pueden llegar a adquirir en la zona.

- Hacer un seguimiento postventa a todos los clientes después de que la mercancía llega al cliente, para que, además ellos puedan calificar el servicio prestado por la empresa y así poderlo mejorar.
- La compañía se encuentra en una situación de perdurabilidad comprometida, la cual la debe llevar a enfocarse en su actividad principal, que es la comercialización para que pueda salir de esta situación y alcanzar resultados superiores.
- Es importante que los líderes de la empresa generen un plan para la generación de incentivos a los empleados, reconociendo su trabajo positivo y les genere motivación para que cada día hagan mejor su labor.
- Se sugiere mejorar los canales de comunicación entre las cabezas de la compañía y sus colaboradores a través de la escucha respetuosa, por medio del conducto organizacional sugerido.
- Es recomendable repartirle responsabilidades específicas a los colaboradores con el objetivo de que ellos sientan que tienen algo por que cumplir, y el cual se les evaluará.
- Es trascendental evaluar los horarios laborales de los colaboradores y exigirlos de manera muy amable y respetuosa.
- Se recomienda buscar la guía de una persona profesional en talento humanos que apoye a los líderes a potencializar sus trabajadores y adquirir talento enfocado a las necesidades actuales de la compañía.

7 REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS

- Arias Lewing, G. (2015). Cuota de Ventas. *Material de trabajo, clase de ventas II Semestre 2015*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Banco de la República - Colombia. (2013). *Banco de la República - Colombia*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2017, de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib>
- Banco de la República de Colombia. (3 de Agosto de 2017). *dolar.wilkinsonpc.com.co*, <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-tasa-cambio>. Recuperado el 3 de Agosto

- de 2017, de ¿Qué es la tasa de cambio?: <https://dolar.wilkinsonpc.com.co/dolar-historico/dolar-historico-2016.html>
- Banco de Occidente. (Diciembre de 2016). *Análisis Macroeconómico y sectorial: coyuntura y perspectivas*. Semestral. Recuperado el 29 de Marzo de 2017, de <https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/wcm/connect/banco-occidente/f8411dc4-0d99-47aa-956e-6b9074920976/INFORME-ESPECIAL-BANCO-OCCIDENTE-2016.pdf?MOD=AJPERES>
- Chiavenato, I. (2009). Liderazgo, Poder y Política. En I. Chiavenato, *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (págs. 335 - 376). Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Citytv. (Mayo de 24 de 2016). *Youtube.com*. Recuperado el 26 de Abril de 2017, de <https://www.youtube.com/watch?v=DbwPPhcwTck>
- Congreso de Colombia. (6 de Julio de 2015). *Alcaldía de Bogotá*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62272>
- Contreras, J. (2014). Historia comercio y tradición "San victorino, el corazón mercantil de Bogotá". En *Bienes Comunes* (págs. 24 - 33). Bogotá.
- Couso, R. P. (2005). Servicio al cliente. La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente. España: Ideas propias editorial.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del Liderazgo*. Mexico D.F: Cenegal Learning Editores S.A.
- DANE. (2016). *Anexos estadísticos de oferta - Precios constante Serie desestacionalizada - IV Trimestre 2016*. Estadísticos. Recuperado el 29 de Marzo de 2017, de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales#pib-por-rama-de-actividad>
- DANE. (2017). *Principales Indicadores del Mercado Laboral Febrero de 2017*. Estadístico. Recuperado el 30 de Marzo de 2017, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_feb_17.pdf
- Fedesarrollo. (2017). *Ecuena de Opinión del Consumidor*. Recuperado el 30 de Marzo de 2017, de <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/beocfebrero2017.pdf>
- Fedesarrollo. (2017). *Encuesta de Opinión Empresarial*. Recuperado el 30 de Marzo de 2017, de <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/beoefebrero2017.pdf>

- Fedesarrollo. (22 de Marzo de 2017). *fedesarrollo.org.co*. Recuperado el 30 de Marzo de 2017, de youtube.com: <http://www.fedesarrollo.org.co/en-video-informe-del-mercado-laboral-febrero-2017/>
- Friend, G., & Zehle, S. (2008). Cómo diseñar un plan de negocios. En *Cómo diseñar un plan de negocios*. Buenos Aires: The Economist.
- García, D. (2017). *Informe 2 - Consultoria Cristal Group*. Consultoria privada.
- Guevara, C. D. (2013). *Empresas y empresario en la historia de Colombia. Siglos XIX y XX. Una colección de estudios recientes*. Bogotá: Norma.
- Hofstede , G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. Estados Unidos: Mc Graw Hill.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Dirección estratégica* (Septima ed.). Pearson, Prentice Hall.
- Kirberg, A. S. (2011). Dirección efectiva de equipos de ventas. Un enfoque estratégico para productos y servicios en América Latina. . Bogotá: Mc Graw Hill.
- Kottak, C. P. (2007). Cultura. En C. P. Kottak, *Introducción a la antropología cultural. Espejo de la humanidad*. (págs. 42 - 58). Madrid: McGraw Hill.
- Luther, W. M. (1985). El Plan de Mercaeo como prepararlo y ponerlo en marcha. . Colombia: Norma.
- Mercado, S. (2002). Administración aplicada. Mexico D.F: Editorial Limusa S.A.
- Mercado, S. (2002). *Administración de Ventas. Cómo convertir las ventas en utilidades*. Mexico: Thomson Learning.
- Mincit. (2016). *Informe sobre importaciones y balanza comercial a Diciembre 2016*. Informativo. Recuperado el 30 de Marzo de 2017, de http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=80387&name=OEE_MA_Informe_de_importaciones_y_balanza_a_diciembre_2016.pdf&prefijo=file
- Ministerio de Industria y Turismo. (16 de Febrero de 2012). *Mincit*. Recuperado el 31 de Marzo de 2017, de http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones/16277/leyes_marco_del_desarrollo_empresarial

- Mittelman, J. H. (2002). *El síndrome de la globalización: transformación y resistencia*. Mexico: Siglo XXI editores S.A.
- Pacheco, J., Casteñeda, W., & Caicedo, C. (2002). *Incadores Integrales de Gestión*. Colombia: C Graw Hill.
- Porter, M. (2002). Capítulo 2: La cadena de valor y la ventaja competitiva. En M. Porter, *Ventaja Competitiva* (págs. 33-60). S.L. (GRUPO PATRIA CULTURAL) ALAY EDICIONES. Obtenido de http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/ven_comp/cap2-ven.pdf
- Proyecto de Ley 1762. (18 de Septiembre de 2013). Exposición de Motivos. doi:Gaceta N° 744/13 RCN televisión. (18 de Julio de 2016). *Youtube*. Recuperado el 27 de Abril de 2017, de <https://www.youtube.com/watch?v=wnwbIp3UUCQ>
- Red más Noticias. (25 de Mayo de 2016). *youtube.com*. Recuperado el 27 de Abril de 2017, de https://www.youtube.com/watch?v=lq_l36tn_IY
- Rincon Soto, C. A. (2011). Presupuesto de ventas. En C. A. Rincon Soto, *Presupuestos empresariales* (págs. 37-76). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones. Obtenido de <https://app-vlex-com.ez.urosario.edu.co/#WW/vid/360106326>
- San Victorino. (8 de Marzo de 2015). *www.youtube.com*. Recuperado el 26 de Abril de 2017, de https://www.youtube.com/watch?v=3yriVFW1_JQ&feature=youtu.be
- Schein, E. H. (1998). *La cultura Emrpesarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.
- Snderson, R., Hair, J., & Bush, A. (1998). *Administración de Ventas*. Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Velasco Chaves, L. F. (25 de Abril de 2017). *www.youtube.com*. Recuperado el 26 de Abril de 2017, de <https://www.youtube.com/channel/UC-NKPXN5dsnuzmNsIakOf4Q>