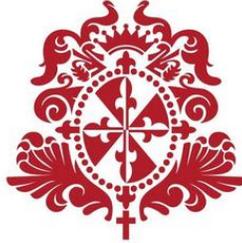


UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**PLAN DE VENTAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y PRESUPUESTOS DE
SUMARC TAT**

TRABAJO DE GRADO

PAULA CAROLINA CARVAJAL LONDOÑO

NATALIA CAMILA MARTÍNEZ ROJAS

BOGOTÁ D.C.

2015.

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**PLAN DE VENTAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y PRESUPUESTOS DE
SUMARC TAT**

TRABAJO DE GRADO

PAULA CAROLINA CARVAJAL LONDOÑO

NATALIA CAMILA MARTÍNEZ ROJAS

TUTOR

GLORIA ISABEL ARIAS LEWING

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ D.C.

2015.

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresarle nuestra gratitud en primer lugar a la gerente general de la empresa SUMARC TAT S.A.S., la señora Claudia Patricia Londoño Martínez, por el apoyo y la confianza depositada en nosotras. Asimismo, agradecemos a todo el personal de la empresa por su excelente disposición y colaboración durante la realización de este proyecto.

A nuestra directora de tesis, Gloria Isabel Arias Lewing, quien con sus conocimientos, dedicación y experiencia nos orientó y motivó constantemente para culminar exitosamente con este proyecto.

A nuestras familias por ser fuente de apoyo constante e incondicional a lo largo de nuestras vidas y más aún durante estos últimos años de preparación para el entorno laboral.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	1
RESUMEN	3
ABSTRACT.....	4
1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Planteamiento del problema.....	5
1.2. Justificación	6
1.3. Objetivo general.....	7
1.4. Objetivos específicos	7
1.5. Alcance del proyecto.....	8
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL	8
3. MARCO METODOLÓGICO.....	11
3.1. Análisis Externo (Macroentorno).....	11
3.1.1. Factores Legales.....	11
3.1.2. Factores Económicos	12
3.1.3. Sector de Actividad Económica de la Organización.....	14
3.1.4. Proveedores.....	17
3.1.5. Compradores	18
3.1.6. Competidores Actuales	18
3.1.7. Rivales.....	21
3.1.8. Sustitutos.....	22
3.1.9. Competidores Potenciales	23
3.2. Análisis Interno (Microentorno)	24
3.2.1. Historia de la empresa.....	24

3.2.2.	Análisis de los recursos.....	25
3.2.3.	Competencias Distintivas de la Organización.....	27
3.2.4.	Análisis de la Estructura Organizacional.....	28
3.2.5.	Análisis de la Función de la Dirección.....	30
3.2.6.	Análisis de la Cultura Organizacional.....	33
3.3.	Síntesis del Análisis Organizacional.....	42
3.3.1.	Oportunidades y Amenazas.....	42
3.3.2.	Fortalezas y Debilidades.....	45
3.4.	Actividades de Diagnóstico Inicial.....	47
3.4.1.	Métodos Cualitativos.....	47
3.4.2.	Métodos Cuantitativos.....	48
4.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	50
4.1.	Métodos Cualitativos.....	50
4.1.1.	Asistencia a Reuniones de Ventas.....	50
4.1.2.	Entrevistas al Personal Administrativo.....	51
4.1.3.	Salidas a Territorio con la Fuerza de Ventas.....	53
4.2.	Métodos Cuantitativos.....	57
4.2.1.	Test de Liderazgo para la Gerencia.....	57
4.2.2.	Encuestas de Satisfacción a Tenderos.....	57
4.2.3.	Análisis de la Ejecución Presupuestal de la Empresa.....	62
4.2.4.	Encuesta de Clima Laboral.....	82
5.	PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO.....	94
5.1.	Nivel Organizacional.....	94
5.1.1.	Clima Organizacional.....	94
5.1.2.	Perfiles de Cargo.....	97
5.1.3.	Gerencia.....	108

5.1.4. Almacén	110
5.1.5. Procesos de Comunicación	112
5.2. Nivel Comercial	113
5.2.1. Proceso de Inducción y Re-inducción.....	113
5.2.2. Servicio al Cliente	116
5.2.2. Definición de Indicadores	117
5.2.4. Motivación	117
5.2.5. Funciones del Área Comercial.....	119
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	121
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	123

TABLA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Gráfica de generación de empleo en Colombia.....</i>	<i>13</i>
<i>Ilustración 2: Gráfica tasa total de subempleo en Colombia.....</i>	<i>14</i>
<i>Ilustración 3: Sector de alimentos, producción y ventas reales.</i>	<i>15</i>
<i>Ilustración 4: Rivales.....</i>	<i>21</i>
<i>Ilustración 5: Gráfica del modelo de las cinco fuerzas por Michael Porter.....</i>	<i>23</i>
<i>Ilustración 6: Organigrama.....</i>	<i>29</i>
<i>Ilustración 7: Tipología de negocio.....</i>	<i>58</i>
<i>Ilustración 8: Manejo del catálogo.....</i>	<i>59</i>
<i>Ilustración 9: Coincidencia en los pedidos.</i>	<i>60</i>
<i>Ilustración 10: Tiempo de entrega.....</i>	<i>61</i>
<i>Ilustración 11: Satisfacción.....</i>	<i>62</i>
<i>Ilustración 12: Ejecución presupuestal año 2014.</i>	<i>63</i>
<i>Ilustración 13: Ejecución presupuestal - negocio cárnicos y pastas.</i>	<i>64</i>
<i>Ilustración 14: Ejecución presupuestal - negocio galletas.....</i>	<i>65</i>

<i>Ilustración 15: Ejecución presupuestal - negocio de chocolates.</i>	66
<i>Ilustración 16: Ejecución presupuestal - negocio café.</i>	67
<i>Ilustración 17: Ejecución presupuestal 2015.</i>	68
<i>Ilustración 18: Ejecución presupuestal - negocio de cárnicos y pastas.</i>	69
<i>Ilustración 19: Ejecución presupuestal - negocio galletas.</i>	70
<i>Ilustración 20: Ejecución presupuestal - negocio de chocolates.</i>	71
<i>Ilustración 21: Ejecución presupuestal - negocio de café.</i>	72
<i>Ilustración 22: Efectividad año 2014.</i>	73
<i>Ilustración 23: Efectividad - portafolio tierra 2014.</i>	74
<i>Ilustración 24: Efectividad - portafolio aire 2014.</i>	75
<i>Ilustración 25: Efectividad - portafolio agua 2014.</i>	76
<i>Ilustración 26: Efectividad - portafolio fuego 2014.</i>	77
<i>Ilustración 27: Efectividad año 2015.</i>	78
<i>Ilustración 28: Efectividad - portafolio agua 2015.</i>	79
<i>Ilustración 29: Efectividad - portafolio fuego 2015.</i>	80
<i>Ilustración 30: Efectividad - portafolio aire 2015.</i>	81
<i>Ilustración 31: Efectividad - portafolio tierra 2015.</i>	82
<i>Ilustración 32: Utilidad de las reuniones.</i>	83
<i>Ilustración 33: Reconocimiento de los buenos resultados.</i>	84
<i>Ilustración 34: Proposición de ideas o mejoras.</i>	84
<i>Ilustración 35: Orgullo de pertenecer a Sumarc.</i>	85
<i>Ilustración 36: Esfuerzo extra.</i>	85
<i>Ilustración 37: Valoración de aportes e ideas.</i>	86
<i>Ilustración 38: Utilidad de las reuniones.</i>	87
<i>Ilustración 39: Carga de trabajo.</i>	88
<i>Ilustración 40: Preferencia para quedarse en Sumarc.</i>	88
<i>Ilustración 41: Relación con el equipo de trabajo.</i>	89
<i>Ilustración 42: Seguridad y estabilidad en el empleo.</i>	89
<i>Ilustración 43: Reconocimiento de resultados.</i>	91
<i>Ilustración 44: Preferencia para quedarse en Sumarc.</i>	91
<i>Ilustración 45: Expectativas.</i>	92

<i>Ilustración 46: Valoración de ideas.</i>	92
---	----

TABLA DE GRÁFICOS

<i>Gráfica 1: Distancia al poder.</i>	36
<i>Gráfica 2: Individualismo vs. Colectivismo.</i>	37
<i>Gráfica 3: Masculinidad vs. Feminidad.</i>	38
<i>Gráfica 4: Aversión a la Incertidumbre.</i>	39
<i>Gráfica 5: Orientación a largo plazo.</i>	40
<i>Gráfica 6: Procesos de comunicación.</i>	112

TABLA DE TABLAS

<i>Tabla 1: Principales partidas exportadas.</i>	16
<i>Tabla 2: Competidores actuales.</i>	19
<i>Tabla 3: Competencia.</i>	20
<i>Tabla 4: Rangos de clasificación.</i>	35
<i>Tabla 5: MEFE.</i>	44
<i>Tabla 6: MEFI.</i>	46
<i>Tabla 7: Entrevistas al personal administrativo.</i>	51
<i>Tabla 8: Salidas a territorio con la fuerza de ventas.</i>	54
<i>Tabla 9: Perfil de cargo. Gerencia.</i>	98
<i>Tabla 10: Perfil del cargo. Coordinador de recursos humanos y logística.</i>	99
<i>Tabla 11: Perfil del cargo. Coordinador de ventas.</i>	100
<i>Tabla 12: Perfil del cargo. Auxiliar de oficina (ventas).</i>	101
<i>Tabla 13: Perfil del cargo. Auxiliar de oficina (recursos humanos).</i>	102
<i>Tabla 14: Perfil del cargo. Vendedor.</i>	103
<i>Tabla 15: Perfil del cargo. Bodega.</i>	105

<i>Tabla 16: Perfil de cargo. Auxiliar de bodega.....</i>	<i>106</i>
<i>Tabla 17: Perfil del cargo. Transporte.....</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 18: Perfil del cargo. Auxiliar de transporte.....</i>	<i>108</i>
<i>Tabla 19: Stock óptimo.....</i>	<i>111</i>

GLOSARIO

Se hace preciso presentar a continuación algunos significados con el fin de facilitar la comprensión y familiarizar al lector con algunos conceptos relevantes para el presente proyecto de aplicación práctica.

- **Clima organizacional**

Se define como el conjunto de premisas básicas de una organización, que definen su cultura y crean un agregado de percepciones de los individuos frente a su centro de trabajo. (Arias & Arias, 2014).

- **Coaching**

Es un método que pretende aplicar habilidades enfocadas a mejorar el rendimiento de las personas en su trabajo a través de un soporte y entrenamiento robustos. (Hawkins & Smith, 2013).

- **Efectividad**

Es un indicador de desempeño que evalúa en qué porcentaje la fuerza de ventas logra concretar ventas con los clientes que pertenecen a territorio. (Londoño Martínez, Información General de la empresa SUMARC TAT, 2015).

- **Fuerza de ventas**

Es el conjunto de personas que llevan a cabo diferentes tareas, entre las cuales están: trabajar en conjunto con otras áreas funcionales de la empresa, mantener relaciones estrechas con los clientes, desarrollar habilidades que permitan obtener información de los clientes que permitan crear ventajas competitivas a largo plazo, realizar actividades comerciales, entre otras. (Canales & Kuster, 2006).

- **Liderazgo**

Es el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral. (Castañeda, 2005).

- **Motivación**

La motivación es un factor importante en el individuo y únicamente se considera como un estado de carencia, estado pasajero que desaparecerá en cuanto su motor, la necesidad, esté satisfecha. (Lévy-Leboyer, 2003).

- **Política de inventarios**

Es un proceso llevado a cabo con el fin de que el área responsable logre identificar cuándo y qué cantidad de insumos debe ordenar a sus proveedores para realizar su propio proceso de producción. (Castillo, 2005).

- **Punto de venta**

Todas aquellas tiendas, misceláneas, tiendas de víveres y mini mercados, entre otros, que pertenecen al territorio de ventas de SUMARC TAT y sobre los cuales se ejercen actividades comerciales por pertenecer a la base de clientes de la empresa. (Londoño Martínez, Información General de la empresa SUMARC TAT, 2015).

- **Trabajo trastienda**

Se refiere a las actividades adicionales que realiza un vendedor en un punto de venta, con el fin de prestar un mejor servicio al cliente al tiempo que fomenta la visibilidad de los productos en el sitio. (Londoño Martínez, Información General de la empresa SUMARC TAT, 2015).

- **Tienda de víveres**

Negocio local que vende productos de la canasta familiar y otros al detal. (Londoño Martínez, Información General de la empresa SUMARC TAT, 2015).

- **Visibilidad**

Es un indicador de desempeño que establece NUTRESA y evalúa qué tan presentes visualmente están los productos de la compañía en un punto de venta, con el fin de que sean percibidos más fácilmente por el consumidor final. (Londoño Martínez, Información General de la empresa SUMARC TAT, 2015).

RESUMEN

La empresa SUMARC TATS.A.S se ha desempeñado desde su fundación como distribuidor de los productos de NUTRESA en el canal tradicional y durante los últimos ocho años se ha mantenido en el mercado enfrentando retos y desafíos que le permiten hoy en día tener un amplio conocimiento del canal. Sin embargo, en los últimos meses se han detectado falencias en términos de cumplimiento de metas y presupuestos, lo cual implica que la empresa debe diseñar un nuevo esquema comercial que le permita cumplir con sus metas y presupuestos teniendo en cuenta los requerimientos de su socio comercial, NUTRESA.

El presente proyecto de aplicación práctica pretende entonces contribuir al mejoramiento de las estrategias comerciales y el esquema organizacional de la empresa para lograr el cumplimiento al 100% de las metas y presupuestos y así garantizar la rentabilidad y el desarrollo eficiente de todas las actividades de la empresa. Para lograr estos objetivos se trabajó en conjunto con la gerencia y el departamento comercial de la empresa, realizando un diagnóstico completo de la situación inicial a través de herramientas cuantitativas y cualitativas, para así focalizar los esfuerzos hacia la solución de las causas raíces del problema.

Una vez identificadas las falencias se diseñó un plan de acción para sacar provecho de las fortalezas y oportunidades existentes y hacer frente a las debilidades y amenazas presentes, con el fin de lograr un impacto positivo en todas las áreas funcionales de la empresa, los indicadores de cumplimiento y rentabilidad del negocio y la perdurabilidad del mismo.

Palabras Clave

Canal tradicional, estrategia de ventas, indicadores de cumplimiento, liderazgo, rentabilidad, servicio al cliente.

ABSTRACT

The company SUMARC TAT S.A.S has served since its inception as a distributor of NUTRESA's products by the traditional channel and during the last eight years has been in the market facing challenges, allowing them to have nowadays extensive knowledge of the channel. However, recently they have detected some problems meeting the business goals and budgets, which means that the company must design a new commercial scheme that helps fulfilling their goals and budgets taking into account the requirements of their business partner, NUTRESA.

This practical application project attempts to contribute improving business strategies and the organizational scheme of the company to achieve on a 100% the business goals and budgets, ensuring the profitability and the efficient development of all the activities. To achieve these objectives, we worked together with the manager and the sales department of the company, making a complete diagnosis of the initial situation through quantitative and qualitative tools in order to focus efforts on solving the root causes of the problem.

Having identified the weaknesses, an action plan was designed to take advantage of the existing strengths and opportunities and to address the existing weaknesses and threats in order to make a positive impact in all functional areas of the company, compliance indicators and business profitability and sustainability.

Key Words

Customer service, leadership, performance indicators, profitability, sales strategy, traditional channel.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La empresa SUMARC TAT actualmente maneja 511 referencias del catálogo de productos del GRUPO NUTRESA, se dividen en cinco negocios: cárnicos, chocolates, galletas, café y pasta. Dichos negocios tienen un porcentaje de participación diferente, frente al total del presupuesto asignado por NUTRESA, y varían dependiendo de la estacionalidad de la demanda. En cuanto a la fuerza de ventas, SUMARC TAT divide a sus 30 vendedores y dos supernumerarios en cuatro equipos: aire, agua, fuego y tierra. Los dos primeros, son los encargados de vender abarrotes, es decir, productos de los cinco negocios; y los dos últimos, snacks, en otras palabras, los negocios de galletas y golosinas (Londoño, Información general sobre la empresa SUMARC TAT, 2015).

Teniendo en cuenta lo comentado por Londoño (2015), hasta el año 2014 NUTRESA realizaba la evaluación de los presupuestos mensualmente, pero a partir del 2015, decidió hacer algunos cambios en esta metodología, así trimestralmente mide el desempeño de la empresa, incluyendo ciclos cortos semanales exclusivos para cada fuerza de ventas, con el fin de impulsar las marcas que estén en etapa de introducción o que tengan bajos niveles de rotación, e incluso, algunas veces, realizando promociones para productos ya posicionados. Con estos cambios, NUTRESA pretende medir el desempeño de cada negocio por separado en vez de tener en cuenta sólo el resultado general de todos los negocios.

A pesar de que en el año 2014 la compañía tuvo un desempeño global satisfactorio, se ha detectado que existe una falta de desarrollo de los negocios de galletas y café, lo que conlleva a que la empresa no cumpla en un 100% las metas y presupuestos, indicados por NUTRESA para dichos negocios. Por ejemplo, el último trimestre del año 2014, el porcentaje de cumplimiento del negocio de galletas osciló entre el 95,10% y el 99,40% y el negocio de café entre el 93,79% y el 100,90% (SUMARC TAT, 2014). Estas deficiencias se dan porque los vendedores impulsan más la venta de los productos tradicionales del portafolio, es decir, aquellos que ya tienen un alto

grado de posicionamiento en el mercado, descuidando otros productos que podrían ser atractivos para el cliente y a su vez incrementar el volumen de ventas de la empresa.

Dicho fenómeno se presenta porque los vendedores no realizan un trabajo trastienda efectivo, tampoco tienen claras las estrategias de ventas necesarias para aprovechar al máximo todas las referencias del portafolio con el fin de persuadir a los tenderos para que compren más de lo que en un principio tenían pensado y así lograr mejorar los volúmenes en cada pedido, tanto en dinero, como en cantidades y por otro lado, y de forma paralela, lograr hacer visibles en el punto de venta diferentes marcas a las tradicionales.

Dada la situación descrita previamente en los negocios de café y galletas, la empresa se ha visto forzada a impulsar las ventas del negocio de chocolates llevándolo a un rendimiento superior al 100%, como fue el caso del mes de octubre en el que el porcentaje de cumplimiento de este negocio llegó al 103,98% lo que permitió cubrir las deficiencias de los negocios que están presentando rendimientos bajos para no afectar el presupuesto global como lo registró el informe de cumplimiento de presupuestos de la empresa para el último trimestre del año 2014. Cuando la empresa hace esto, en vez de solucionar el problema, lo perpetúa, ya que no trabaja en impulsar aquellos negocios que no son tan eficientes como el de chocolates sino que se enfoca en compensar los resultados de un negocio eficiente con el de aquellos que no tienen el mismo desempeño.

1.2. Justificación

Este proyecto tiene una estrecha relación con las actividades gerenciales, pues son las que permiten trabajar en la estructuración de las áreas funcionales de una empresa con el fin de dirigirla hacia un escenario de óptimo desempeño, lo que en el caso particular de esta empresa representa una prioridad en el área de mercadeo puesto que a la hora de llevar a cabo las actividades diarias que demanda el negocio la empresa enfrenta retos y problemas que debe solucionar de una manera eficiente para conseguir mantenerse en el mercado y sacar provecho de todas las oportunidades que se encuentran en éste.

Por otro lado, este proyecto busca lograr un impacto positivo para la empresa en cuanto al tema de perdurabilidad, brindándole a la empresa herramientas útiles que le permitan implantar un esquema organizacional y comercial mejorados, más eficientes y acordes con las necesidades comerciales de NUTRESA, puesto que así se logrará un mejor acercamiento y un impacto mayor en el mercado que conllevará a mejorar los indicadores de cumplimiento en los cinco diferentes negocios que trabaja la empresa. Por lo tanto, si la empresa logra mejorar su desempeño también logrará cumplir las metas y presupuestos por medio del aprovechamiento de las oportunidades del mercado y de la aplicación de las herramientas propuestas, así logrará proporcionar a NUTRESA mejores resultados, lo cual definitivamente permitirá que el negocio perdure, prospere y sea rentable en el mediano y largo plazo, que es lo que tanto NUTRESA como SUMARC TAT buscan y esperan de la relación comercial que tienen.

1.3. Objetivo general

Diseñar un plan de ventas para SUMARC TAT que sea coherente con las nuevas directrices de NUTRESA y consiga alcanzar el cumplimiento de las metas y presupuestos teniendo en cuenta los procesos administrativos necesarios para alcanzar dicho fin.

1.4. Objetivos específicos

- Proponer a la empresa un modelo de capacitación para la fuerza de ventas que se ajuste a las cambiantes estrategias comerciales propuestas por NUTRESA.
- Impulsar actividades que permitan el aprovechamiento de todas las referencias del portafolio en el punto de venta.
- Incentivar el hábito de la visibilidad de los productos en el punto de venta por parte del vendedor y con ella lograr mayor rotación.
- Analizar y proponer mejoras en el modelo de cuotas de ventas por vendedor y por línea de producto establecido por la empresa.
- Analizar los principales procesos administrativos de la empresa y proponer mejoras en los mismos para hacerlos más eficientes.

1.5. Alcance del proyecto

Al final de este proyecto se pretende presentar a la empresa un plan de acción que apunte a mejorar todas aquellas falencias que se encontraron en los resultados del diagnóstico realizado durante la investigación. Dicho plan de acción contendrá las herramientas y las actividades sugeridas para que sean aplicadas en aras de impactar positivamente la empresa no sólo en el área comercial sino incluso en todas las áreas de la empresa, teniendo un alcance incluso más allá del área comercial, puesto que se pretende impactar también el área de recursos humanos por medio de propuestas en cuanto a selección, capacitación y motivación entre otros; el área de logística por medio de propuestas en cuanto a servicio al cliente y manejo de inventarios entre otros; y el área administrativa con propuestas en cuanto a liderazgo, manejo de procesos y seguimiento de indicadores entre otros.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

La empresa SUMARC TAT se encarga de distribuir los productos de NUTRESA por medio del canal tienda a tienda (TAT), en el cual se especializa desde su creación. Este canal está conformado por pequeños negocios que se dedican a la comercialización de diferentes productos tanto de primera necesidad como es el caso de aquellos incluidos dentro de la canasta familiar, como aquellos otros productos que suplen necesidades ocasionales como es el caso del licor, medicinas, útiles escolares, etc. Dichos negocios se ubican estratégicamente a lo largo y ancho de un determinado territorio para suplir las necesidades de poblaciones específicas, es por eso que existen diferentes tipologías de tiendas que responden a las necesidades y expectativas de una población según su estrato, sus costumbres locales, su poder adquisitivo, entre otros (Páramo, García, & Arias, 2011).

Entre otras características del canal se encuentran el hecho de que por lo general las tiendas están ubicadas dentro de la residencia de los propietarios y que en ellas trabajan menos de tres personas que usualmente tienen algún grado de consanguinidad con los propietarios del negocio (Páramo, García, & Arias, 2011). Para NUTRESA este canal está conformado por diferentes tipos de negocio como lo son: tiendas de barrio, panaderías, misceláneas, droguerías,

cafés internet, pequeños y medianos restaurantes, tiendas de víveres, chazas, puntos de venta informales, cigarrerías y mini mercados.

Teniendo en cuenta lo anterior, las tiendas tienen un gran papel dentro de la sociedad colombiana porque condensan los productos que suplen necesidades y se hacen más accesibles para cualquier tipo de población dado que no todas las personas están ubicadas cerca de una gran superficie, sino que prefieren hacer sus compras en puntos más cercanos a ellos, donde se les brinda atención más personalizada y se pueden crear lazos de confianza mutua que se pueden convertir en amistades (Páramo, 2012), lo cual es una gran ventaja ya que a través de esta comunicación se pueden identificar los intereses individuales de los compradores y tomar acciones para una rápida adaptación, lo cual sin duda tiene un gran efecto en la comercialización de productos de NUTRESA, puesto que el canal TAT mueve más del 65% de las ventas de consumo masivo en Colombia (Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO), 2003).

Otra característica fundamental del canal es el segmento del mercado al que está dirigido, el cual se compone de personas cuya frecuencia de compra tiende a ser diaria en vez de mensual o quincenal, como se presenta con las personas que compran en las grandes superficies. También es importante mencionar que la clientela de este canal puede tener altos niveles de fidelidad con su tendero gracias a que la mayoría de ellos está dispuesto a conceder crédito a sus clientes, lo que beneficia al consumidor por la flexibilidad que se le da a los pagos, al tiempo que beneficia al tendero en términos de estabilidad de su clientela.

Teniendo en cuenta las anteriores características que describen el canal y su dinámica, así como también su mercado objetivo, encontramos que el éxito de este proyecto de aplicación práctica está directamente relacionado con la aplicación de estrategias de ventas eficientes que permitan sacar el máximo provecho de los amplios portafolios que ofrece cada negocio de NUTRESA por medio de la capacitación adecuada de la fuerza de ventas para el logro de este objetivo. Se sabe que en el negocio de las ventas, el vendedor es la figura principal, ya que su buen desempeño en el campo contribuye directamente a la rentabilidad del negocio y por tanto a su estabilidad y perdurabilidad en el largo plazo (León, 2013).

Del mismo modo, la fuerza de ventas tiene una gran incidencia dentro de todas las variables del marketing mix, ya que el vendedor tiene la tarea de ajustar las características del producto a las necesidades y exigencias del consumidor. Para esto el vendedor debe tener habilidades verbales y comunicativas que le permitan ser lo suficientemente persuasivo para lograr cerrar las ventas de la manera más eficiente y con la mayor cantidad de productos posible para el caso particular del modelo de negocio en el que se desenvuelve SUMARC TAT acorde con las políticas de NUTRESA (Londoño, Información general sobre la empresa SUMARC TAT, 2015).

Para lograr lo anterior, la empresa debe centrarse en reclutar y capacitar vendedores que tengan las habilidades previamente descritas, para que de esta manera, ellos sirvan como canal de comunicación entre la empresa y los tenderos, quienes a su vez tienen información de primera mano sobre los consumidores finales y por lo tanto, se convierten ellos en una pieza clave en todos los procesos de mejora que se quieran realizar para brindarle a la empresa las herramientas que guíen su desempeño hacia un mejor resultado.

Sin embargo, la empresa no debe caer en el error de contratar personas sólo para cumplir las metas de ventas, sino que debe empeñarse en darles toda la capacitación necesaria para que a la hora de realizar el trabajo de campo, los vendedores tengan todo el conocimiento referente al producto y sus detalles, lo cual en este momento representa una gran falencia en la empresa, pues como se dijo anteriormente, hay vendedores que no conocen completamente el portafolio y se sólo enfocan en vender productos que ya están en su etapa de madurez, en vez de buscar posicionar productos que podrían ser igualmente atractivos y rentables tanto para los tenderos como para la empresa.

Es en este punto donde también la experiencia que se tiene del ejercicio de ventas juega un papel importante en la estructuración de las capacitaciones, puesto que a partir de ésta se lograrán corregir aquellas falencias que se hayan venido presentando al mismo tiempo que pueden proponer nuevas estrategias que conlleven a la optimización del desempeño de la empresa, pues sin duda el resultado de la gestión realizada por los vendedores en cada punto de venta tiene un impacto directo en la rentabilidad del negocio (León, 2013).

Una vez que las capacitaciones para la implementación de una nueva estrategia de ventas acorde a las necesidades del negocio dan fruto, esto se refleja positivamente en algunos aspectos como: el incremento de las ventas, generando más flujo de caja para la empresa, mayor fidelidad por parte de los clientes, cumplimiento de las metas y presupuestos formulados por NUTRESA, baja rotación del personal debido al aumento de su salario a través de las comisiones recibidas por ventas, mejor posicionamiento de las marcas del portafolio de NUTRESA, así como también el posicionamiento de SUMARC TAT como la mejor opción de los tenderos para surtir sus negocios.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Análisis Externo (Macroentorno)

3.1.1. Factores Legales

Dentro de los factores legales encontramos la legislación y normativa pertinente que se debe tener en cuenta respecto al ámbito en donde se desenvuelve SUMARC TAT. Los cambios que realice el Estado en cuanto a restricciones y legislación de distribuidores nacionales afectaran a la empresa. Las normas que se deben considerar para que se pueda llevar a cabo la distribución tienda a tienda son:

- *Código de comercio de Colombia*, decreto 410 de 1971 (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C, 1971).
- *Resolución No. 002505 de 2004*: “Por la cual se reglamentan las condiciones que deben cumplir los vehículos para transportar carne, pescado o alimentos fácilmente corruptibles.” (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), 1997).
- *Ley 9 del 24 de enero de 1979*: “Por la cual se dictan medidas sanitarias. A través del DECRETO 3075 DE 1997: la salud es un bien de interés público. En consecuencia las disposiciones contenidas en el presente decreto son de orden público, regulan todas

actividades que se puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos (INVIMA, 2004).

- *Ley 100 de 1993 (Diciembre 23)*: “Por la cual se cree el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones” (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 1993).
- *Decreto 1295 de 1994 (Junio 22)*: “Por el cual se determina la organización y administración del sistema General de Riesgos Profesionales” (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 1994).
- *Código sustantivo del trabajo* (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 1950).

Por otro lado, los entes que regulan la actividad de distribución de la empresa son:

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

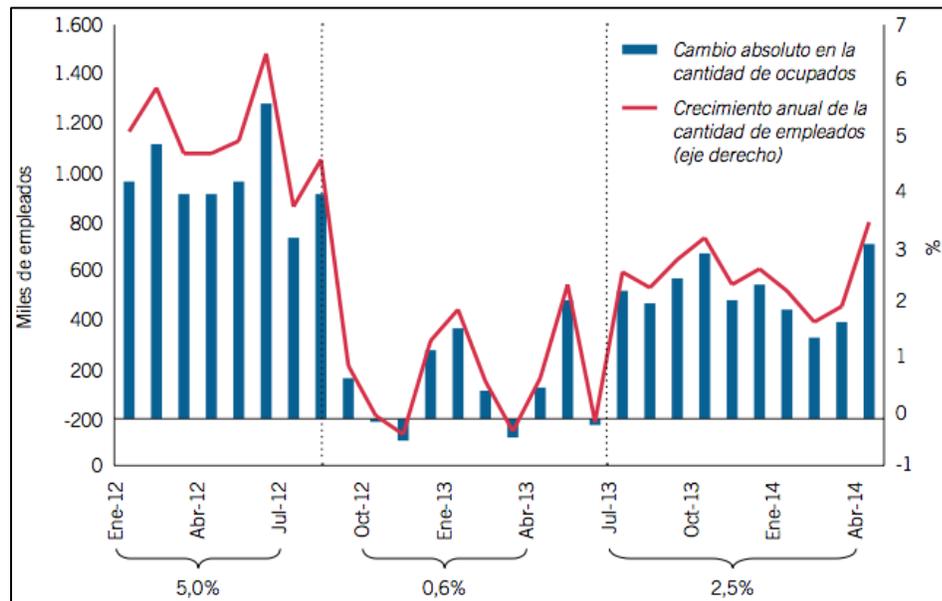
3.1.2. Factores Económicos

SUMARC TAT, por ser una empresa de distribución de productos, está sujeta a cambios en la economía. Como esta distribuidora forma parte de una red de distribuidores de NUTRESA, la base del movimiento económico de productos está ligada bajo un acuerdo entre la empresa y NUTRESA. Los factores económicos que afectan a la empresa directamente son:

- **PIB:** El producto interno bruto de Colombia se ha mantenido en un 4,3%, creciendo en una tasa de tres décimas más que en el año 2012. Este factor afecta de manera positiva a la empresa ya que cuando el PIB crece, el consumo de los colombianos crecen también. Por esto, los tenderos tendrán que hacer pedidos más grandes para atender las necesidades y así tenerlos satisfechos. Este factor también es importante porque entre más ingresos generen las compañías del país, estas podrán hacer más inversiones en personal y en producción. (España, 2014).

- Desempleo:** Si hay un alto grado de desempleo en el país, el consumo de parte de los colombianos será menor. Entre más empleo se genere, los colombianos tendrán más capacidad de consumo de los diferentes productos que se ofrecen en el mercado. En este caso, la empresa tendrá mayor ingreso si la tasa de desempleo se mantiene baja ya que los clientes consumirán más producto y los tenderos pedirán más productos.

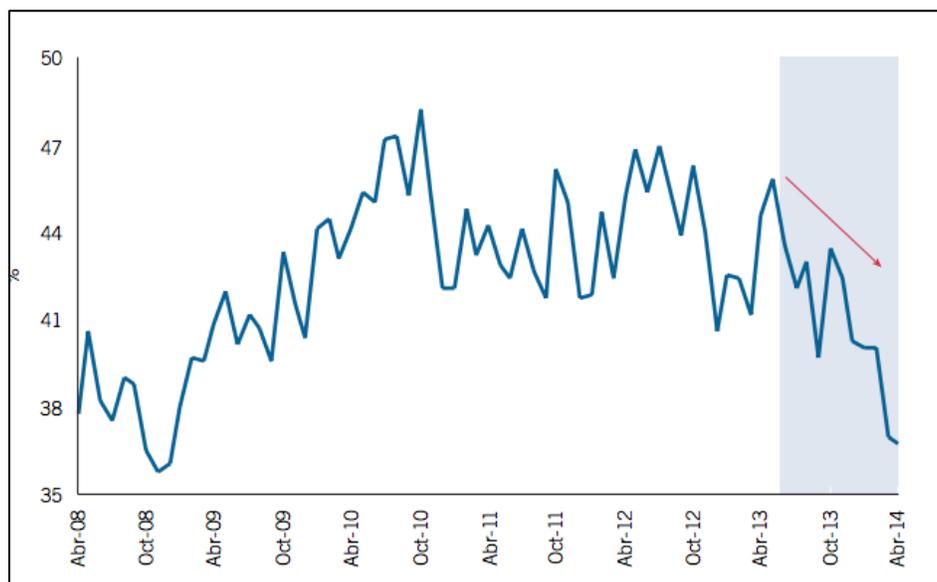
Ilustración 1: Gráfica de generación de empleo en Colombia.



Fuente: Informa Mensual del Mercado Laboral. Fedesarrollo.

- Subempleo.** Este factor económico afecta a la economía de una manera similar a la del desempleo. A mayores índices de subempleo, menos capacidad de consumo tendrán los colombianos, pero ya no por falta de empleo sino por bajos salarios a personas capacitadas, por la ineficiencia de los trabajadores al sentirse inconformes con sus trabajos y por la interminable búsqueda de trabajo que cumplan con las expectativas de dichos trabajadores. Este factor afecta a la empresa ya que los trabajadores no tiene suficientes ingresos para consumir una amplia variedad de productos dado a sus bajos salarios. (España, 2014).

Ilustración 2: Gráfica tasa total de subempleo en Colombia.



Fuente: Informa Mensual del Mercado Laboral. Fedesarrollo.

3.1.3. Sector de Actividad Económica de la Organización

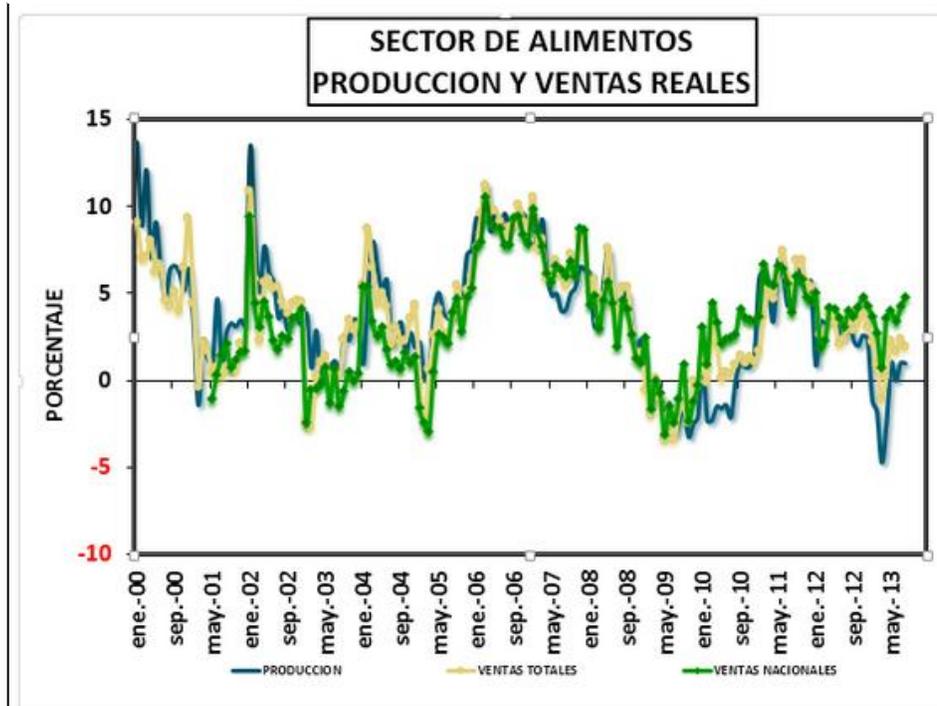
A pesar de que la empresa SUMARC TAT, la cual es objeto de estudio en el presente trabajo, no es productora, se desenvuelve en el mismo sector que su principal y único socio que es NUTRESA, que en este caso está dentro del sector de alimentos.

Según el Ministerio de Educación Nacional, el sector de alimentos se ha convertido en los últimos años en uno de los más prometedores en términos de competitividad del país en mercados globales que encuentran muy atractiva la diversidad regional y la riqueza de los productos colombianos. Se hace necesario en este sector que los consumidores tengan acceso a una alimentación sana, oportuna y que cumpla con las necesidades de los diferentes consumidores globales. (Ministerio de Educación Nacional, 2014).

Según cifras del DANE, a pesar de que la industria manufacturera disminuyó hasta marzo de 2013 en un 1.9% aproximadamente con relación al año 2012, el sector de alimentos por el contrario aumentó en un 7.1% durante el mismo periodo, demostrando así que el sector de alimentos constituye una de las categorías que recurrentemente ha presentado variaciones

positivas en la industria nacional colombiana. (Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño, 2013).

Ilustración 3: Sector de alimentos, producción y ventas reales.



Fuente: Asociación de Industriales de Colombia. ANDI.

Como se puede observar en el gráfico anterior, la industria de alimentos ha tenido a lo largo de los años un comportamiento bastante dinámico tanto en términos de producción como en términos de ventas a nivel nacional e internacional. Lo cual nos indica que es un sector de la economía que tiene gran campo de acción y gran influencia en el comportamiento general de la economía colombiana. Por otro lado, es importante tener en cuenta que es un sector con un alto grado de participación en el comercio exterior que realiza el país, ya que como se muestra a continuación, las exportaciones han variado positivamente del 2012 al 2013 en la mayoría de los mercados extranjeros que se han alcanzado. (ANDI, 2013).

Tabla 1: Principales partidas exportadas.

Principales partidas exportadas US\$ Millones

Descripción	ene-julio 11	ene-julio 12	ene-julio 13
Confitería	144,3	159,5	179,5
Extractos y concentrados de café	173,3	151,6	147,4
Azúcar	294,7	268,6	124,1
Aceite de palma	127,3	88,4	113,5
Tabaco	16,2	17,5	37,0
Preparaciones alimenticias	34,9	45,6	35,4
Chocolate y alimentos con cacao	27,0	31,0	29,6
Panadería, pastelería, galletería	33,6	31,1	28,9
Aceites de coco	45,6	37,4	24,4
Conservas de frutas y plantas	21,6	19,4	20,1
Extracto de malta	12,7	17,8	19,5
Alimentos para animales	13,7	15,1	19,1
Conservas de pescado	10,8	21,9	17,8
Cacao en grano	7,2	4,0	11,4
Producto a base de cereales	7,0	8,6	10,2
Subtotal	970	918	818
% de los agroindustriales	89,1	89,3	88,0
Total agroindustrial	1.089	1.028	929

Fuente: Asociación de Industriales de Colombia. ANDI.

En este punto también es importante resaltar las tendencias que influyen en este sector actualmente, ya que se espera encontrar en el futuro consumidores mucho más informados y más conectados con los buenos hábitos, ya que hace unos años la preocupación de los colombianos era mantener la figura, pero ahora el mercado apunta hacia los productos saludables que aporten a su bienestar físico y emocional por lo que se pronostica que las personas busquen alimentos funcionales y en porciones que les ayuden con su propósito y aporten siempre innovación, variedad y calidad. (Portafolio, 2014).

Para el análisis de los proveedores, compradores, competidores actuales, sustitutos y competidores potenciales de SUMARC TAT, se tendrán en cuenta las cinco fuerzas planteadas por Michael Porter las cuales, después de haber definido el sector al que pertenece la empresa, se utilizan para valorar lo atractivo del respectivo sector. Esto ayudará a determinar la rentabilidad del sector considerando cinco fuentes de presión competitiva: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la intensidad de la rivalidad entre los

competidores, la amenaza de la sustitución, y la amenaza de entrada de nuevos competidores (Allen & Gorgeon, 2008).

3.1.4. Proveedores

Ya que el principal y único socio de SUMARC TAT es NUTRESA, éste vendría a ser también su principal y único proveedor. El portafolio de productos está compuesto por 511 productos de las categorías de galletas, cárnicos, chocolates, café y pasta, los cuales se dividen en *Snacks* y *Abarrotes*. A partir de esto, el poder de negociación de los proveedores es muy alto porque a menor cantidad de proveedores, mayor es el poder de negociación de estos mismos. Esto quiere decir que el proveedor puede negociar el precio, la calidad y las condiciones de sus productos a su favor y como quiera (Allen & Gorgeon, 2008).

Teniendo en cuenta lo anterior, SUMARC TAT no puede negociar precios, sino que por contrario tiene que sujetarse a los precios impuestos por NUTRESA. La empresa tampoco puede buscar las mejores ofertas en el mercado o reclamar por precios más bajos. Se sabe que a mayor demanda de productos, mayor reclamo por precios bajos, sin embargo, esto no se cumple en el caso de la empresa ya que desde la firma del contrato comercial con NUTRESA se estipula que los precios no varían de acuerdo al volumen de compra, por lo tanto, a pesar de que la demanda por productos es alta, el reclamo por reducción de precios no se puede siquiera realizar. Aquí el proveedor se hace poderoso ya que es el único que suministra los componentes vitales que generan ingresos en la empresa y le conviene que el reclamo por reducción de costos sea bajo.

Otro factor que tiende a aumentar el poder de negociación del proveedor de la empresa es el alto costo de cambiar de productos, por ejemplo, si SUMARC TAT quisiera cambiar de proveedor y distribuir otro tipo de productos, tendría que incurrir en altos costos, ya que debe asumir el cambio de portafolio y las cláusulas establecidas en el contrato teniendo en cuenta que dentro de las mismas hay una que indica exclusividad. Todos estos factores aumentan el poder de negociación de NUTRESA frente a SUMARC TAT y especialmente porque es su único proveedor (Allen & Gorgeon, 2008).

3.1.5. Compradores

Los compradores directos de los productos distribuidos por SUMARC TAT son los tenderos. El canal tienda a tienda es uno de los canales de distribución más importantes que maneja la empresa y es allí donde los distribuidores venden “puerta a puerta”; los distribuidores salen de la empresa directamente a las tiendas a entregar los pedidos de los compradores que han sido previamente gestionados por la fuerza de ventas. Los compradores o tenderos son los que deciden cuánto producto, lo cual se debe tener en cuenta para planear tiempos de distribución, hacer pedidos al proveedor y para organizar pedidos de los compradores según la fecha del pedido.

Otro factor que afecta la compra es el dinero con el que disponen los tenderos, ya que se da el caso de que otros proveedores de la tienda llegan antes que el distribuidor de SUMARC TAT y los tenderos gastan su dinero en productos de otros proveedores, afectando no sólo las ventas de la empresa, sino también el tiempo y transporte que se invirtió al ir a dicha locación. También se dan casos en donde el comprador hizo un pedido muy grande y cuando llega el momento de la entrega éste le devuelve al distribuidor los productos que pidió de más, no dejándole más opción al distribuidor que recibirlos de vuelta. Partiendo de esto, el poder de negociación de los compradores es alto ya que de ellos depende cuánto producto se va a vender.

Un factor que baja un poco el poder de negociación de los compradores en SUMARC TAT es que los costos de los productos son fijos, lo cual reduce el al máximo el reclamo del comprador por la reducción de precios. Pero aun así esta fuerza por parte del comprador es muy alta ya que el comprador es quien decide si va o no a comprar los productos, cuántos de estos va a comprar, si va a recibir todo el producto que pidió y si va a invertir su dinero en los productos.

3.1.6. Competidores Actuales

Se han identificado dos tipos de competencia para la empresa, en cuanto a portafolio de productos y en cuanto al acceso que tiene el tendero a la mercancía en el mercado.

Por un lado, en cuanto al portafolio de productos, SUMARC TAT a través de los productos de NUTRESA compite actualmente con empresas como Nestlé, Colombina, Casa Luker, Frito Lay,

Pastas La Muñeca, Kellog's y Café Águila Roja, entre otros. A continuación, se analiza el perfil de competencia de la empresa respecto a sus dos competidores directos más grandes.

Tabla 2: Competidores actuales.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	Ponderación	SUMARC TAT		CASA LUKER		NESTLÉ	
		Evaluación	Resultado	Evaluación	Resultado	Evaluación	Resultado
Precio	20%	4	0,8	4	0,8	2	0,4
Frecuencia de entrega	20%	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Asesoría en ventas	5%	3	0,15	2	0,1	2	0,1
Servicio de pre-venta y post-venta	5%	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Logística inversa	10%	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Manejo del producto	15%	2	0,3	3	0,45	4	0,6
Flexibilidad en la distribución	25%	4	1	2	0,5	4	1
TOTAL	100%		3,6		3,15		3,45

Fuente: Elaboración propia.

El resultado de esta matriz en esencia, dice que SUMARC TAT está muy bien entre sus competidores, sin embargo, la diferenciación con los otros no es de gran notoriedad, pues en esta clase de negocios las reglas de operación tienden a la homogenización, las relaciones entre casas matrices y operadores logísticos tienen parámetros basados en estándares internacionales de calidad y competitividad, que hacen la flexibilización comercial necesaria para adaptarse el entorno un reto diario.

La empresa se encuentra en un nivel superior por su capacidad de adaptarse al entorno y fomentar procesos de observación y autogestión con miras a conseguir el resultado. Por otro lado, se observa que hay una dinámica competitiva agresiva, pues todos comparten capacidades y calificaciones muy parecidas, lo cual lleva a tener que ser cuidadosos en las acciones y reacciones competitivas en las que se incurran.

Por otro lado, en cuanto al acceso que tiene el tendero a la mercancía en el mercado, SUMARC TAT tiene varios competidores listados a continuación:

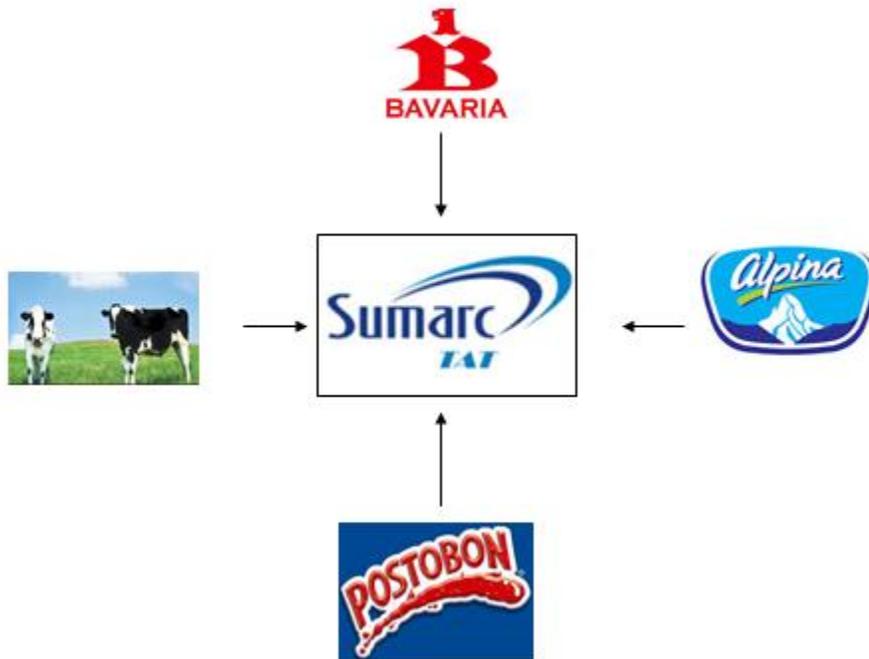
Tabla 3: Competencia.

LA 18	SAN ANDRESITO
<p>Los tenderos de una parte del territorio asignado para SUMARC TAT, tienen una alta preferencia por comprar sus insumos en la zona denominada “La 18”, pues allí, la mayoría de la mercancía es robada de las tracto mulas que vienen a abastecer el mercado capitalino, lo cual reduce los precios de forma considerable y siendo preferidos por los tenderos por encima de SUMARC TAT.</p>	<p>Aquí existe una dinámica muy parecida al sector de “La 18”, pues también hay mercancía robada, pero adicionalmente hay productos de contrabando o en muchos de los casos réplicas exactas de mercancías, a muy bajo precio.</p> <p>Los tenderos en muchas ocasiones prefieren tener inconvenientes con la ley regulatoria que asumir unos costos y precios un poco más altos.</p>
CORABASTOS	DULCERIAS
<p>Al ser mayoristas dentro del mercado tienen un poder de negociación alto, lo cual genera beneficios porque reciben descuentos por comprar en gran volumen y tener una rotación alta, dichos descuentos son otorgados en algunas ocasiones al consumidor, en este caso el tendero, siendo así una alternativa muy interesante para abastecer su negocio.</p> <p>Las personas que tienen los denominados líchigos, son los clientes potenciales porque al realizar las compras de productos perecederos por practicidad, también realizan las compras de abarrotes principalmente.</p>	<p>En este segmento de mercado los precios de los productos tienden a ser mucho más altos que los precios manejados por SUMARC TAT, pues la cadena de abastecimiento tiene más eslabones que en la que participa la empresa.</p> <p>Por otra parte, los clientes objetivos, pueden llegar a recurrir más a las dulcerías porque no tienen un pedido mínimo ni una frecuencia de visita establecida por parte de un vendedor como lo maneja SUMARC TAT.</p>

Fuente: Elaboración propia.

3.1.7. Rivales

Ilustración 4: Rivales.



Fuente: Elaboración propia.

El sector en donde se desenvuelve la operación de la empresa es saturado ya que existen pocas empresas grandes que mantienen una alta concentración de la cuota de mercado (Allen & Gorgeon, 2008). Teniendo en cuenta las cinco fuerzas de Michael Porter, para SUMARC TAT la rivalidad entre competidores establecidos o actuales es alta ya que los competidores afectan en gran medida los ingresos de la empresa.

Los tenderos tienen flujos de caja restringidos lo cual genera que el dinero destinado para la recepción de pedidos sea poco. Siendo esto así, las empresas más fuertes en el canal operan en un mercado dinámico y bastante acelerado el cual exige ser más ágiles y más acertados, que sus rivales en las estrategias de distribución, pues en el caso particular de SUMARC TAT, si Bavaria o Alpina llega antes que ellos al punto de venta, el pedido ya no será recibido con la

misma facilidad, dando la opción al tendero de parcializar la factura o de no recibir el pedido definitivamente.

Esto a su vez genera devoluciones de mercancía, repercute de manera negativa en los indicadores tanto de los vendedores como de los entregadores y auxiliares y por último perjudica inmediatamente las escalas salariales de los grupos ya nombrados. Es de vital importancia, tener operaciones que agilicen los procesos de alistamiento, despacho y distribución, con el fin de llegar al punto de venta antes que el grupo de empresas ya descrito, actualmente SUMARC TAT, ha logrado modificar algunas de sus rutas para ser más óptimos en tiempos de entrega pero es un proceso de mejoramiento que falta por implementar en su totalidad (Londoño Martínez, Información general sobre la empresa SUMARC TAT, 2015).

3.1.8. Sustitutos

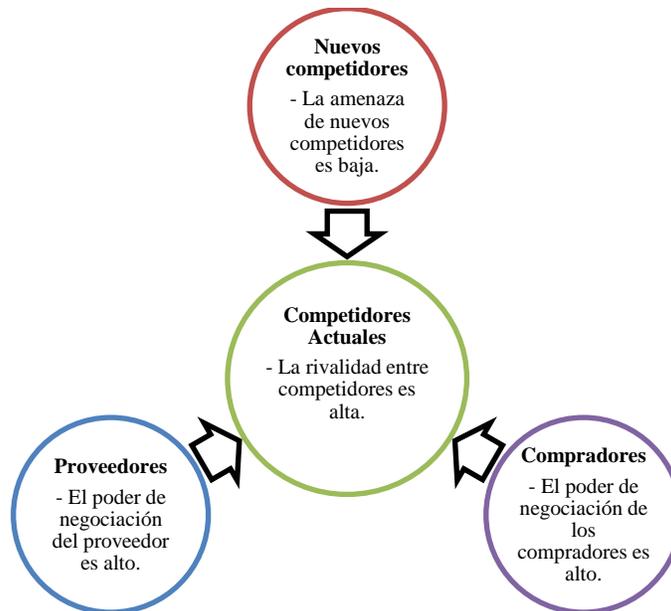
SUMARC TAT tiene diversas líneas de producto, por lo cual los productos sustitutos que tienen son muchos, lo cual requeriría un estudio demasiado minucioso. Se puede decir en líneas generales que los productos que pueden funcionar como sustitutos de los que distribuye SUMARC TAT son aquellos productos de consumo masivo, que estén dentro de las líneas de snacks y abarrotos, es decir, todo tipo de enlatados, chocolatinas, cereales, café, pasta, galletas de sal y galletas de dulce. Otro punto importante de los productos sustitutos es el canal de distribución, y para el caso de la empresa, cualquier otro producto que maneje distribución por el canal TAT puede convertirse también en sustituto en la medida que pertenezca a las líneas de producto que se han mencionado previamente.

En cuanto a los productos sustitutos también hay que tener en cuenta que la compañía compite en términos de fracción de moneda con todos los productos que se encuentran dentro de la categoría de snacks, ya que las políticas de NUTRESA indican que las personas compran este tipo de productos por impulso y por lo general usan monedas para pagar los mismos, es por eso que los productos sustitutos de aquellos que comercializa SUMARC TAT también pueden ser aquellos que tengan el mismo valor en el punto de venta a pesar de que no sean el mismo producto.

3.1.9. Competidores Potenciales

Dado que este sector es un sector atractivo en donde se innova frecuentemente con productos similares a los que vende SUMARC TAT, los competidores potenciales son todas aquellas empresas que tengan la intención de penetrar el mercado con productos de las categorías de galletas, cárnicos, chocolates, café y pasta en la misma zona en donde se distribuyen los productos ofrecidos por SUMARC TAT. Sin embargo, la amenaza de posibles nuevos concurrentes en el sector es muy baja ya que la empresa vende productos altamente posicionados en el mercado y es altamente reconocida en todo el sector en donde distribuye sus productos. Si surgiera la aparición de nuevos competidores, esto no afectaría en gran medida a los ingresos de la empresa ya que estos competidores tendrían primero que llegar a la misma posición que los productos que ofrece SUMARC TAT para que fueran considerados una amenaza para la empresa. Para que SUMARC TAT mantenga la amenaza de posibles nuevos competidores baja, la empresa deberá seguir ofreciendo productos de buena calidad y deberá mantener su reputación en el mercado en el cual se desenvuelve.

Ilustración 5: Gráfica del modelo de las cinco fuerzas por Michael Porter.



Fuente: Elaboración propia.

3.2. Análisis Interno (Microentorno)

3.2.1. Historia de la empresa

En el año 2007 la Compañía Nacional de Chocolates vio en la distribución por el canal tienda a tienda (TAT) una oportunidad de mejorar el servicio para el consumidor final, dicha oportunidad consistió en dividir los canales de distribución en venta directa e indirecta, quedando entonces la fuerza de ventas directa orientada a las grandes superficies y cadenas, y la fuerza de ventas indirecta dirigida por medio de lo que hoy se denominan agentes comerciales.

Al mismo tiempo, la Compañía Nacional de Chocolates pensó en brindar a sus clientes un servicio más personalizado, en poder llegar al cliente con el catálogo dos veces por semana, en que el cliente tuviera la oportunidad de manejar unos inventarios más asertivos invirtiendo menos cantidad de su flujo de caja y evitándole así, dejar altos inventarios quietos en el punto de venta a la espera de rotación.

Para cumplir este objetivo la Compañía Nacional de Chocolates abrió por licitación siete empresas para Bogotá-sur y siete para Bogotá-norte. Bogotá-sur comprende de la calle 13 a la ciudad de Villavicencio y Bogotá-norte de la calle 13 hasta los pueblos de la sabana de Bogotá.

SUMARC TAT consigue hacer parte de este grupo de 14 empresas a través de la modalidad de concurso, al ganarlo se les otorgó como territorio de la calle 13 a la Avenida Primero de Mayo, entre la Avenidas Boyacá y los cerros orientales. Para poder atender las necesidades de los clientes debió conformar una fuerza de ventas compuesta por 24 personas y una fuerza de logística compuesta por 15 personas en ese momento. La empresa inicia con 3600 clientes en su base de datos y unas ventas registradas de \$154.000.000 mensuales.

El catálogo comercializado en ese momento estaba compuesto por productos de la Compañía Nacional de Chocolates, Galletas Noel, productos Zenú y pastas alimenticias Doria, las anteriores actuando como compañías independientes.

Al cabo de 4 años NUTRESA de México conforma GRUPO NUTRESA Colombia. El objetivo de esta nueva compañía era optimizar los procesos de comercialización en los diferentes

canales ganado así mayor participación y liderazgo de las marcas, para lograr ese objetivo una a todas las compañías anteriormente mencionadas, redistribuye los territorios, cambia las políticas comerciales y la fuerza de comercialización indirecta se convierte en agente comercial. Para este momento SUMARC TAT ya vendía \$545.000.000 mensuales.

La nueva estructura entonces es conformada por 24 vendedores, 8 vehículos de entrega para un total de personal de 50 colaboradores. El modelo comercial cambió y ya no sólo se comercializaba abarrotes sino que se dio inicio a la comercialización de snacks, creciendo de esta manera la cantidad de clientes atendidos, aumentando la frecuencia de visita a 4 veces por semana. Para el mes de julio de 2014 NUTRESA decide ampliarle a SUMARC TAT el territorio de atención, creciendo en su base de datos a casi 6000 clientes y en su planta de colaboradores de 50 pasa a ser conformada por 65 personas (Londoño Martínez, Información General de la empresa SUMARC TAT, 2015).

Con el fin de garantizar el posicionamiento y desarrollo de las marcas en el mercado, SUMARC TAT, ha conformado cuatro fuerzas de ventas las cuales tienen referencias de productos asignados estratégicamente, esto como parte de una estrategia comercial propuesta y consolidada en compañía de NUTRESA, pues así, teniendo a un grupo de personas que oscila entre seis y ocho personas por fuerza de ventas, concentrados en el aprendizaje y la especialización de una porción del catálogo se garantiza en alguna medida que el trabajo sea más enfocado a metas y que se logre tener el mercado abastecido con los productos de NUTRESA.

3.2.2. Análisis de los recursos

Los recursos con los que cuenta una empresa son un ingrediente básico y supremamente importante para conocer sus capacidades, ya que los recursos son activos estratégicos que permiten hacerse competitivo en el desarrollo de sus actividades. Es por eso que el análisis de los recursos se hace necesario para el desarrollo de estrategias y planes que busquen la competitividad de la empresa. (Ariza, 2010).

3.2.2.1. Recursos Físicos

Estos recursos pueden clasificarse en dos grandes grupos, recursos físicos de transformación y recursos físicos de utilización. Por un lado, los recursos físicos de transformación se refieren a aquellos recursos que se utilizan para la producción de los productos finales y pueden participar de forma directa, como en el caso de las máquinas, las herramientas y los equipos; o en forma indirecta, como en el caso de los muebles, vehículos, edificios e infraestructura en general. Por otro lado, los recursos físicos de utilización se refieren a aquellos que son procesados por los de transformación y en algunas ocasiones hacen parte del producto final o son elementos que apoyan las actividades de la empresa. (de Trejo, 2008).

Según la clasificación anterior de los recursos físicos, encontramos que la empresa cuenta sobre todo con recursos físicos de transformación que actúan de forma indirecta como en el caso de los muebles y enseres, los vehículos, la bodega, las góndolas y la infraestructura general que tiene la empresa. De los mencionados anteriormente, los únicos que nos son propiedad de la empresa son los vehículos. En cuanto a los recursos de utilización, encontramos en la empresa del tipo que se usan como apoyo a las actividades que se realizan, dentro de ellos están la papelería, los elementos de aseo y el software compartido con NUTRESA.

3.2.2.2. Recursos Humanos

Los recursos humanos con que cuenta una empresa se refieren a las personas que diseñan, utilizan y transforman los demás recursos de la empresa, y es por eso que son consideradas como el recurso más importante de las empresas, pero nunca deben ser consideradas como propiedad de las mismas, sin embargo, sus cualidades pueden ser aprovechadas y potencializadas al máximo a través de programas de capacitación y desarrollo. (de Trejo, 2008).

El recurso humano de la empresa se compone de un equipo de 65 personas, sin embargo, el servicio de aseo y de entrega de la mercancía se maneja por medio de un contrato de prestación de servicios y la contabilidad se terceriza. En este punto es importante recordar que el contrato que tiene SUMARC TAT con el NUTRESA, determina entre otras cosas, el número de trabajadores con los que tienen que operar.

En la actualidad, SUMARC TAT tiene a la cabeza de su dirección a Claudia Patricia Londoño, 32 líderes en ventas, un bodeguero, dos auxiliares de bodega, un coordinador de ventas, dos auxiliares de oficina, una persona en el área de recursos humanos, y 25 personas más entre conductores y auxiliares de carga que operan directamente en la flota de vehículos.

3.2.2.3. *Fortalezas y Debilidades de los Recursos*

La principal fortaleza que se encontró en cuanto a los recursos humanos que tiene la empresa es que el equipo de trabajo es muy compacto y tiene la posibilidad de que las comunicaciones sean menos burocráticas y complicadas. Por otra parte, en cuanto a los recursos físicos con los que cuenta la empresa encontramos es que en términos generales, la bodega y los recursos físicos tienen la capacidad adecuada para responder a las necesidades de la operación y del mercado, ya que la bodega tiene suficiente espacio para almacenar los productos, alistar los pedidos, embarcar la mercancía y despachar los vehículos; así como los vehículos tienen la capacidad suficiente para transportar los pedidos y hacer llegar los productos a tiempo y con calidad hasta los clientes.

Una debilidad que pueden tener los recursos humanos es que además de las personas del área administrativa, no hay más personas que tengan los niveles adecuados de educación, sino son en su mayoría personas que han adquirido sus conocimientos a través de la experiencia y que incluso no tienen grados de bachilleres; esto puede generar que las personas no tengan la capacidad intelectual ni la confianza en sí mismas para proponer ideas nuevas o soluciones a las situaciones que se presenten, además de haber provocado en ocasiones anteriores problemas de hurtos.

3.2.3. Competencias Distintivas de la Organización

Según Selznick en 1957, el término “competencia distintiva” se refiere a aquellas cosas que una organización hace mejor que su competencia, también autores como Prahalad y Hamel en el año 1990 utilizaron el término “core competences” para definir aquellos factores dentro de la organización que son fundamentales para los resultados de la misma. (Suárez & Ibarra, 2002).

Al ser una empresa sin experiencia, y haber entrado en el negocio sin conocer mucho de éste, SUMARC TAT ha tenido que aprender sobre la marcha muchas cosas que las teorías organizacionales no explican y es por eso que la capacidad de aprendizaje, según (Londoño, Análisis de los factores internos y externos que influyen en SUMARC TAT, 2014) ha sido un factor clave para que la empresa hoy en día tenga el desempeño que tiene, puesto que el canal de distribución tienda a tienda, es uno de los más difíciles y está influido a diario por las variables más impredecibles, como por ejemplo el clima, el tráfico, el día de la semana, la temporada del año, etc.

Otra competencia que distingue a SUMARC TAT y que le permite llevar a cabo sus actividades con un buen rendimiento, es que siempre han tenido la capacidad de adaptarse al entorno y de buscar soluciones a los obstáculos que se presentan, pues a diario existen problemas que requieren solución y se trabaja arduamente por encontrar las mejores soluciones en pro de la empresa y de que las personas estén bien (Londoño, Análisis de los factores internos y externos que influyen en SUMARC TAT, 2014).

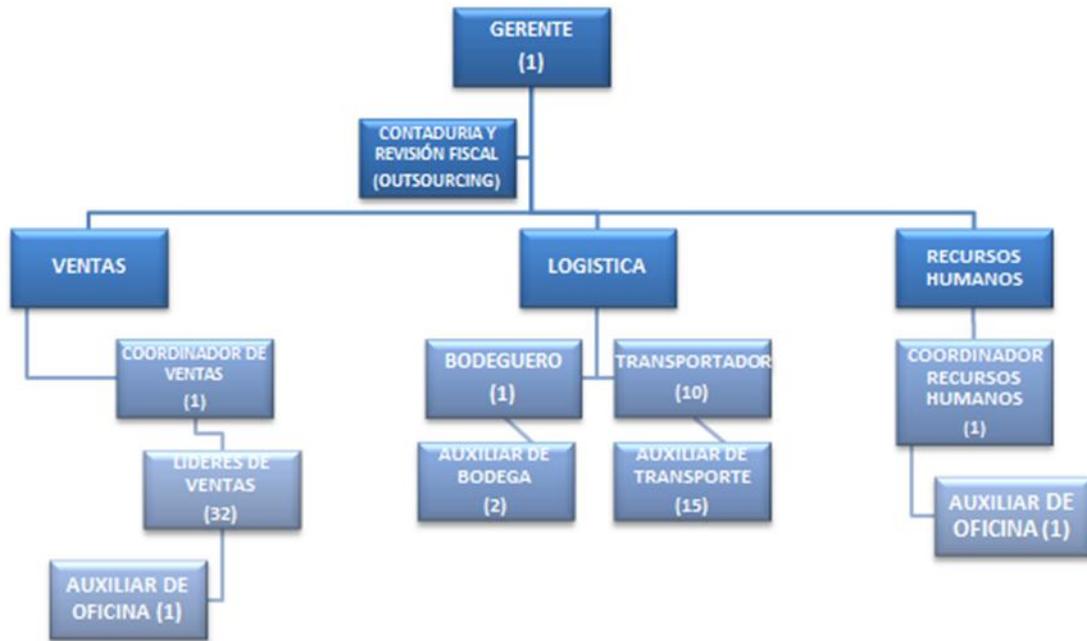
3.2.4. Análisis de la Estructura Organizacional

La estructura organizacional de las empresas puede definirse como un patrón de variables que permiten coordinar el trabajo de las personas que están involucradas en las actividades diarias de la empresa, de esto se derivan entonces rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas. (Marín, 2012). Teniendo en cuenta esto, el análisis de la estructura organizacional de la empresa se hace importante para comprender cómo se manejan las relaciones entre las personas que componen la organización y empezar a comprender de manera más profunda el panorama organizacional que se vive en la empresa desde su interior.

3.2.4.1. Organigrama

Un organigrama es importante en todas las empresas porque reflejan muchos factores de la misma como: la división de las funciones, los niveles de jerarquía, las líneas de autoridad y las relaciones existentes entre las diferentes áreas de la empresa (Universidad Nacional de Colombia, 2009)

Ilustración 6: Organigrama.



Fuente: Elaboración propia.

El organigrama de SUMARC TAT es de tipo funcional, ya que tiene dividido su personal según las áreas de desempeño de la empresa que en este caso son: ventas, logística y recursos humanos. Es importante tener en cuenta también que en el organigrama anterior se indica el número de personas que están ocupando cada cargo con el fin de visualizar la información completa.

De lo anterior podemos encontrar entonces que la empresa en la práctica se desempeña de una forma menos formal y más flexible de lo que se muestra en su organigrama, esto puede ser algo positivo ya que en el área de ventas la comunicación y la flexibilidad de los procesos es muy necesaria para asegurar el buen desempeño del negocio y sobre todo en un canal tan dinámico como el que maneja SUMARC TAT (Pérez & Minsal, 2008).

Por otra parte, es importante mencionar que a pesar de que la flota de vehículos con la que opera la empresa no es propia, dentro de su organigrama está claro que éste es un punto clave que debe tomarse como de la empresa misma, ya que el *core* del negocio responde a la

distribución y el éxito de ésta depende por completo de la gestión del transporte que haga SUMARC TAT para suplir la demanda de sus clientes.

La empresa contrata a los transportadores que tienen un carro propio, es por eso que en el organigrama sólo se ve reflejado el grupo de transportadores, pues son ellos los responsables de los mismos, por lo tanto, este rubro incluye tanto los vehículos como sus conductores.

3.2.4.2. *Fortalezas y Debilidades de la Estructura Organizacional*

Según la información recopilada, se encontró que la estructura organizacional en realidad es muy flexible, lo cual contribuye al buen manejo de las comunicaciones entre las personas de la empresa que están tanto en la parte de distribución, como en la parte administrativa.

Por otra parte, en cuanto a las debilidades de la estructura organizacional de la empresa, se puede inferir que debido a que se centra sobre todo en las actividades de ventas y logística, puede que el área de recursos humanos esté un poco descuidada, lo cual puede generar que algunos empleados no sientan suficiente compromiso y motivación con la empresa, de manera que la usan como un trampolín de aprendizaje para ascender luego a otras compañías del sector que les garanticen mejores condiciones de trabajo en términos de estabilidad laboral y remuneración.

3.2.5. Análisis de la Función de la Dirección

El análisis de este punto dentro de la organización es supremamente importante, ya que SUMARC TAT al igual que cualquier otra empresa busca ser rentable en el sector en el que se desenvuelve y busca que las personas que componen su operación sean lo más productivas posible. Para el desarrollo de este trabajo es fundamental hacer este análisis ya que como bien es sabido la función principal de la dirección de una empresa es organizar los recursos humanos con los que cuenta, en pro de conseguir los objetivos económicos que se hayan establecido previamente (Staeble, 2003). Por lo tanto, realizar este análisis es necesario para tener una idea de cómo la dirección de la empresa gestiona a su personal para encaminarlo a lograr los objetivos de la misma.

En cuanto al desarrollo de las personas se evidencia que desde la gerencia y los cargos administrativos se realizan a diario retroalimentaciones en temas de calidad, servicio al cliente, cálculo de indicadores de desempeño, entre otros, las cuales le permiten a los empleados mejorar la efectividad de su hoja de ruta por medio de una planeación que tenga en cuenta los diferentes factores externos que influyen su desempeño a diario. Por otra parte, esporádicamente se realizan charlas sobre temas como calidad de vida, salud y bienestar emocional, al mismo tiempo que se realizan revisiones médicas periódicamente.

3.2.5.1. *Estilo de Liderazgo*

El liderazgo es una de las cosas más importantes en temas de dirección de empresas, ya que influye directamente en las personas que componen la empresa y sin duda alguna es una herramienta que usan los dirigentes para enfocar a su equipo hacia el logro de las metas globales de la compañía. Hay muchas clasificaciones de liderazgo en las diferentes teorías administrativas, y uno en particular se define como *liderazgo sinérgico*, el cual describe aquel tipo de líderes que son altamente participativos e impulsan siempre a su equipo en el proceso que realizan. Además en este tipo de liderazgo el líder siempre se preocupa tanto por definir y describir los procesos y tareas que se deben realizar, así como también los patrones que se deben seguir para cumplirlos a cabalidad, y es dentro de esta categoría que se ha designado el estilo de liderazgo de la gerente de SUMARC TAT, Claudia Patricia Londoño. (Sánchez, 2008).

Actualmente la empresa no cuenta la totalidad de los procesos y procedimientos definidos formalmente, sino que está trabajando en ello para luego difundirlo entre sus colaboradores y verificar su aplicación.

La empresa desde siempre ha tenido un equipo persistente y perseverante, rasgos de su fundadora, una mujer que hace frente a los retos y que no se rinde, sino que intenta siempre influir y motivar a su equipo para lograr las metas que se proponen. Por lo anterior, el estilo de liderazgo de la gerencia de Claudia Patricia Londoño puede catalogarse también como un liderazgo transformador que encaja más en el perfil de líder y no de gerente que fue propuesto por Abraham Zaleznik en su artículo “Gerentes y líderes: ¿son diferentes?” (Zaleznik, 2004).

La gerencia siempre muestra su preocupación por su equipo de trabajo, ya que éste está todo el tiempo expuesto en la calle a la inseguridad y a todo tipo de peligros. Además la empresa tiene dentro de su presupuesto mensual una porción destinada para hacer préstamos a sus empleados en caso de que se requiera. También la gerencia es flexible y entiende cuando los empleados necesitan disponer del tiempo de su jornada laboral para atender situaciones personales.

3.2.5.2. *Proceso de Toma de Decisiones*

En SUMARC TAT las decisiones se toman por lo general desde la gerencia, pues es allí donde se conocen directamente las metas y exigencias que NUTRESA espera de la empresa. Sin embargo, si existen algunos contratiempos durante los procesos de ventas que los empleados tengan que enfrentar en el momento, son ellos quienes tendrán que tomar las decisiones pertinentes dentro de un marco regulado y establecido previamente por la empresa y aplicar las técnicas de ventas necesarias para no perder su oportunidad de vender y así contribuir a la rentabilidad de la compañía. Se puede considerar entonces que las decisiones más importantes son tomadas desde la alta gerencia y de forma centralizada, mientras que las decisiones en situaciones de contingencia se toman de forma descentralizada a través del empoderamiento que tienen los trabajadores, pero procurando seguir el hilo de las directrices de la empresa. Los niveles de responsabilidad que deben tener las personas de acuerdo con el cargo que desempeñan están estipulados en la descripción de los perfiles de cada cargo expuestos anteriormente.

3.2.5.3. *Fortalezas y Debilidades de la Estructura Organizacional*

La mayor fortaleza que tiene la gerencia es la experiencia que se tiene del negocio, ya que durante muchos años se ha trabajado en este medio y la gerencia tiene un gran conocimiento del canal, de los problemas, de los retos y del mercado en general. Gracias a esto se sabe que la gerencia tiene una visión completa y realista de muchas variables que influyen el desempeño de la empresa, por lo cual, puede guiar de una manera consciente y excelente a su equipo de trabajo.

Algunas de las más grandes debilidades que tiene la función de la gerencia tienen que ver con los procesos de reclutamiento, selección y contratación que se llevan a cabo en el área de Recursos Humanos. Por otra parte, en el área de Ventas se ve que existe también debilidad en cuanto a las técnicas de ventas y la capacitación, pues la impartida por la empresa a un nuevo colaborador no es completa, así como en ocasiones se infiere que las personas que ya trabajan en la empresa hace tiempo, conocen mucho del tema y no existen algunas capacitaciones extra por lo menos en el caso de los vendedores, para enriquecer su trabajo al mismo tiempo que se invierte en la formación de ellos para lograr mejores resultado. La empresa debería tener muy en cuenta este punto, pues las ventas son la parte fundamental de la estructura del negocio y los empleados deberían contar con mejores programas de capacitación tanto cuando son nuevos, como cuando son antiguos. Así como el área de Recursos Humanos debe procurar hacer procesos de selección teniendo en cuenta los perfiles de los cargos definidos puesto que en la actualidad no se están teniendo en cuenta y esto trae consecuencias negativas cuando las personas empiezan a trabajar de lleno en la empresa luego de ser contratadas.

3.2.6. Análisis de la Cultura Organizacional

3.2.6.1. Misión

“Somos un equipo que brinda atención y cubrimiento de manera asertiva con los clientes, generando así satisfacción y fidelización, apoyándonos en un recurso humano con calidad de vida en familia; comprometidos con los valore corporativos y en sincronía con el grupo NUTRESA”.

3.2.6.2. Visión

“En al 2015, pretende consolidarse como un empresa rentable de distribución, brindando un servicio óptimo y Máximo cubrimiento acorde a la políticas del grupo NUTRESA”.

3.2.6.3. *Valores Corporativos*

- **Ética:** Todos los colaboradores promueven la transparencia de todas nuestras actuaciones acorde al código ético de la organización sin afectar a los clientes.
- **Integridad:** Capacidad de encontrar e implementar soluciones razonables que benefician nuestras actividades diarias, buscando ser ejemplo para los demás.
- **Honestidad:** Brindamos un servicio de comercialización y distribución de calidad y confianza para nuestros clientes.
- **Respeto:** Procuramos entender las diferencias individuales en ideas, criterios y pensamientos, buscando una convivencia armónica y manteniendo un respeto mutuo, para lograr los objetivos.
- **Lealtad:** Tenemos sentido de pertenencia con nuestra empresa y contribuimos a su mejoramiento continuo con fidelidad, compromiso, orgullo y confidencialidad.
- **Vocación:** Servicio con actitud emprendedora que nos permite alcanzar los objetivos y la satisfacción de nuestros clientes.
- **Calidad integral:** Tenemos el compromiso de entregar resultados, productos y servicios de alta calidad, en forma oportuna para la satisfacción de nuestros clientes.
- **Espíritu de progreso:** Mejoramiento continuo garantizando oportunidades de desarrollo con integración, liderazgo, compromiso, participación, confianza y creatividad buscando la satisfacción de nuestros clientes.

La empresa basa toda su planeación y ejecución en la misión y visión que tiene planeada puesto que son los elementos que direccionan las actividades que se realizan y permiten por medio de los valores corporativos prestar un servicio excelente en todos los ámbitos del negocio, es decir, tanto interna como externamente.

En la actualidad, las organizaciones son cada vez más entendidas como estructuras propicias para el desarrollo de muchos factores sociales y culturales, entre otros; ya que el simple

hecho de estar conformadas por individuos con diferentes profesiones, gustos, deseos y etc., permite que una empresa sea un conjunto de interrelaciones infinitas que dan lugar a una cultura distintiva que las hace diferentes de las demás. Se determina entonces que la cultura organizacional otorga a las personas una guía para interpretar la realidad que se vive en una organización, ya que tiene en cuenta no sólo aspectos tangibles sino también aquellos aspectos intangibles dentro del sistema. Por lo anterior, se hace necesario hacer un análisis de la cultura organizacional de la empresa SUMARC TAT, pues en conclusión este aspecto del análisis interno de la empresa permite conocer cuáles son los aspectos que cohesionan el comportamiento de las personas que están en la empresa y los hace desarrollar un sentido de pertenencia con la misma. (Universidad Nacional de La Plata, 2007).

Con el fin de analizar y comprender más a fondo la cultura organizacional de SUMARC TAT, se diseñó una encuesta que busca identificar las cinco dimensiones culturales enunciadas por Geert Hofstede en el año 1973. Dicha encuesta se aplicó a una muestra de 20 colaboradores del área de ventas. Ver Anexo 1. Encuesta de Caracterización Empresarial según las Dimensiones de Hofstede.

La escala de medición que se tendrá en cuenta para la interpretación de los resultados de las siguientes preguntas analizadas es la siguiente:

Tabla 4: Rangos de clasificación.

RANGO PORCENTUAL	INTERPRETACIÓN
(0% – 20%)	Bajo
(21% - 40%)	Medio Bajo
(41% - 60%)	Medio
(61% - 80%)	Medio Alto
(81% - 100%)	Alto

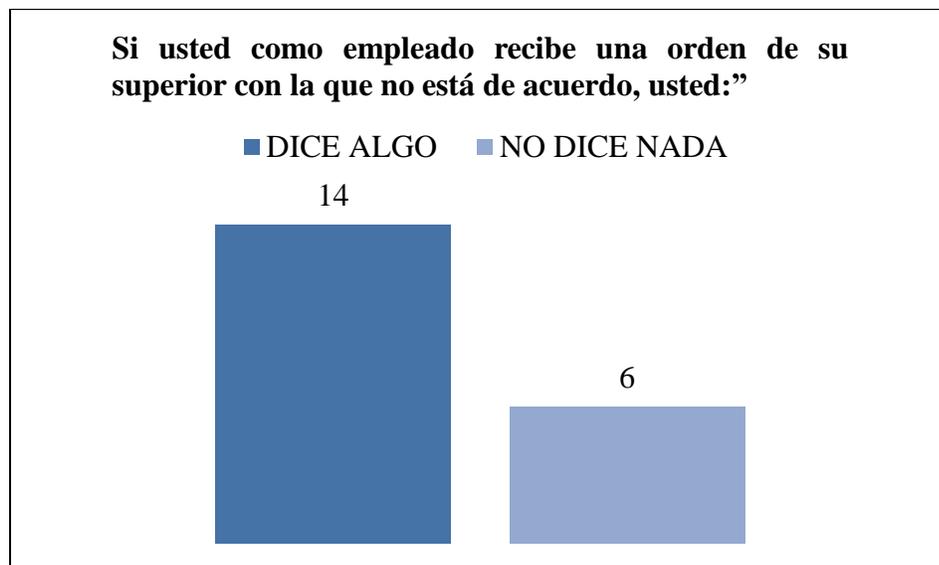
Fuente: Elaboración propia.

3.2.6.4. *Distancia al Poder*

La distancia al poder según Hofstede, se refiere al grado de aceptación en los miembros de la organización que tienen menos poder, de las diferencias de poder o desigualdad frente a los miembros más poderosos de la misma. (López A. , 2009).

Para el caso de SUMARC TAT, se encontraron los siguientes resultados, basados en la pregunta “*Si usted como empleado recibe una orden de su superior con la que no está de acuerdo, usted:*”

Gráfica 1: Distancia al poder.



Fuente: Elaboración propia.

Dados estos resultados, se puede inferir que el índice de distancia al poder que hay en la empresa está dentro del rango medio bajo, ya que en la mayoría de las respuestas se evidencia que los empleados tienen la libertad de expresar su opinión y sugerir que las cosas se hagan de otra manera.

3.2.6.5. *Individualismo vs. Colectivismo*

Esta dimensión de la cultura procura identificar qué tan fuertes son los lazos grupales en una sociedad, es decir, que una sociedad en la que los individuos tiendan a preocuparse sólo por sí mismos y sus más cercanos sería catalogada como individualista, mientras que una en la que los lazos grupales sean más amplios, al igual que la unidad familiar, sería considerada como colectivista. (López A. , 2009).

Para el caso de SUMARC TAT, se encontraron los siguientes resultados, basados en la pregunta “*Cuando en el trabajo se presenta algún inconveniente, ¿usted recurre a alguien para trabajar en la solución de éste?*”

Gráfica 2: Individualismo vs. Colectivismo.



Fuente: Elaboración propia.

Dados estos resultados podemos inferir que en la empresa hay una tendencia marcada al colectivismo, puesto que el 90% de los encuestados indicaron que prefieren trabajar en equipo para encontrar soluciones a los diferentes problemas que sucedan, en vez de trabajar aislados y buscar soluciones a nivel individual.

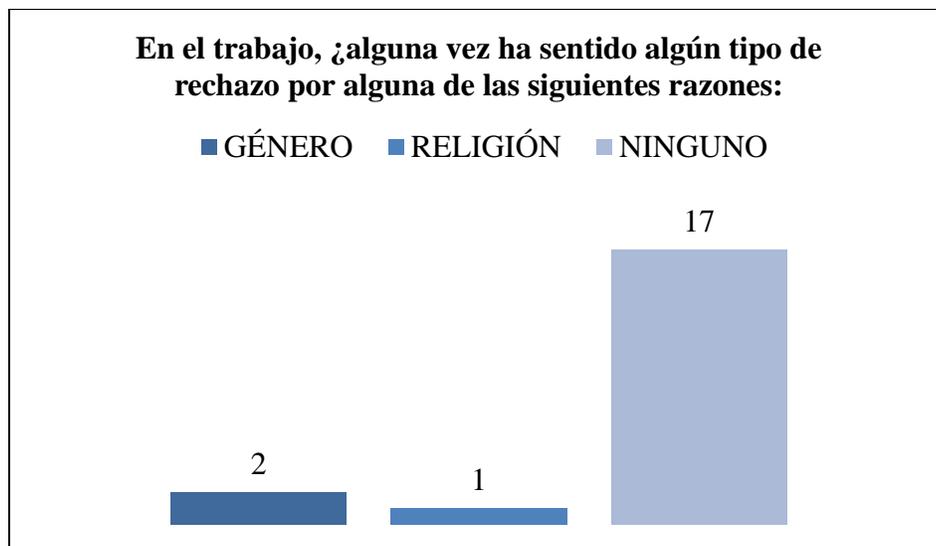
3.2.6.6. *Masculinidad vs. Femenidad*

En esta dimensión, se diferencian algunas sociedades de otras porque sus valores y comportamientos tiendan más a ser masculinos o femeninos, un ambiente competitivo tiende a ser más masculino, mientras que un ambiente más femenino la competitividad no era tan marcada entre los miembros de la sociedad. (López A. , 2009).

Para el caso de SUMARC TAT, se encontraron los siguientes resultados, basados en la pregunta “*En el trabajo, ¿alguna vez ha sentido algún tipo de rechazo por alguna de las siguientes razones?*”

En esta pregunta se quiso identificar si en algún momento existen rasgos masculinos que indiquen algún tipo de rechazo entre géneros. Los resultados mostraron que no existe una tendencia marcada de rechazo entre las personas. Sin embargo, dos personas respondieron que sí habían sufrido alguna experiencia de rechazo por ser mujeres, siendo éste un tema de particular relevancia ya que la empresa en su mayoría se desenvuelve en un ambiente masculino donde las mujeres son minoría, debido a los peligros que representan el trabajo de campo en el caso de los líderes de ventas o la fuerza requerida para la manipulación de la mercancía en el área de la bodega, sin embargo según los resultados no existe una afectación muy marcada por esto.

Gráfica 3: Masculinidad vs. Femenidad.



Fuente: Elaboración propia.

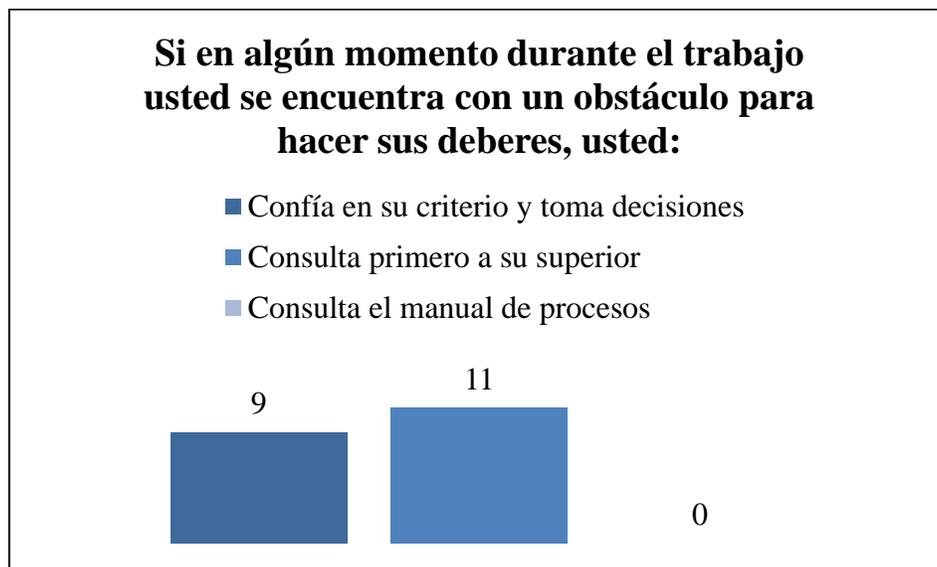
3.2.6.7. *Aversión a la Incertidumbre*

Este índice según Hofstede, indica hasta qué punto los miembros de una sociedad son capaces de trabajar en situaciones de ambigüedad o incertidumbre frente a una verdad absoluta, en situaciones desestructuradas o que se salgan de lo habitual. (López A. , 2009).

Para el caso de SUMARC TAT, se encontraron los siguientes resultados, basados en la pregunta “*Si en algún momento durante el trabajo usted se encuentra con un obstáculo para hacer sus deberes, usted:*”

Para este punto, se refleja que los resultados son muy parejos en términos de aversión a la incertidumbre, la cual registra un grado medio, pues se encuentra que el 55% de los empleados prefieren tomar decisiones basados en lo que diga su superior, antes de confiar en ellos mismos y tomar las riendas de las situaciones. Sin embargo, como los resultados son tan parejos, no se puede definir una tendencia marcada.

Gráfica 4: Aversión a la Incertidumbre.



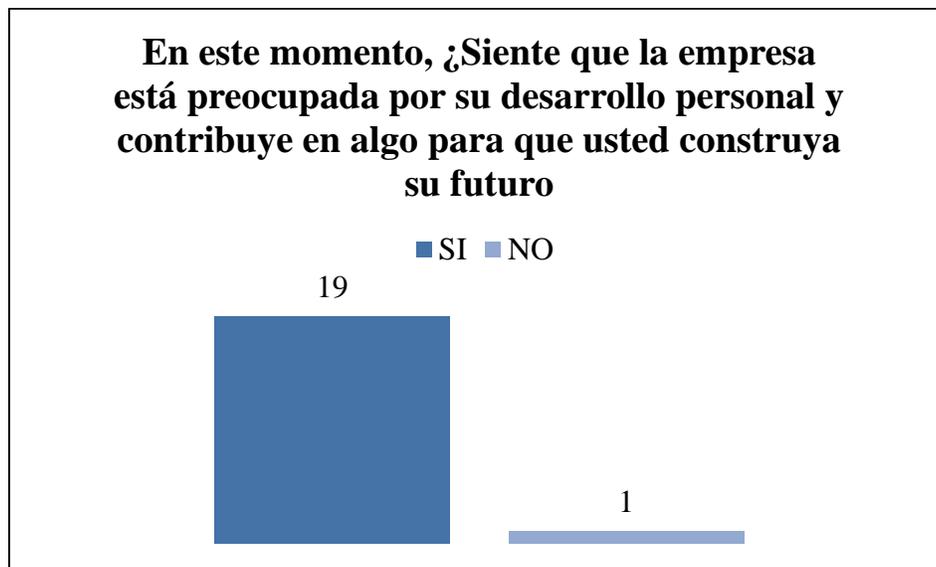
Fuente: Elaboración propia.

3.2.6.8. *Orientación al Largo Plazo*

Este indicador muestra si una cultura tiene dentro de su consciencia colectiva un futuro premeditado o unas expectativas claras de lo que buscan y esperan en el futuro, en este caso, profesional. (López A. , 2009).

Para el caso de SUMARC TAT, se encontraron los siguientes resultados, basados en la pregunta “*En este momento, ¿Siente que la empresa está preocupada por su desarrollo personal y contribuye en algo para que usted construya su futuro?*”

Gráfica 5: Orientación a largo plazo.



Fuente: Elaboración propia

Se encuentra entonces que la mayoría de las personas (95%) sienten que la empresa les ofrece en la actualidad un panorama de largo plazo para su desarrollo personal y profesional, a esto hay que sumarle el hecho de que todas las personas encuestadas manifestaron estar satisfechas con su trabajo y con las relaciones que tienen con sus jefes y compañeros de trabajo.

En este momento no está escrito formalmente un plan de desarrollo del personal, sino que desde la gerencia y el área de Recursos Humanos se identifican sobre la marcha las necesidades y falencias que se presentan y se proponen capacitaciones, charlas y diferentes actividades que

contribuyan a mejorar dichos aspectos y generen motivación, compromiso y sentido de pertenencia por la organización

3.2.6.9. *Fortalezas y Debilidades de la Cultura Organizacional*

Teniendo en cuenta las encuestas realizadas y los resultados obtenidos de las anteriores y otras preguntas, encontramos que SUMARC TAT tiene fortalezas en su cultura en aspectos como la confianza que tienen las personas entre sí. También se pudo observar que la percepción de los empleados en cuanto a la empresa está muy ligada al factor humano, ya que se tiene muy en cuenta a la hora de trabajar, lo cual genera motivación y agrado en cada uno de ellos. También se resalta que los empleados ven la empresa como una entidad familiar que se preocupa mucho por el trabajador, generando así un bienestar y satisfacción a la hora de ir a trabajar .

Además de esto, se percibe un ambiente de camaradería entre las personas, pero que de ninguna manera sobrepasa los límites del respeto por los superiores, así que esto permite libertad de expresión y un trato más cercano entre las personas sin importar su cargo en la empresa. Cabe resaltar en este punto que es posible que todo lo anterior se dé gracias a que la empresa es pequeña y las personas que permanecen en las instalaciones durante el día son muy pocas.

Por otro lado, lo que menos les agrada a los trabajadores es las demoras en las reuniones en las mañanas lo cual hace que se retrasen las salidas a rutas y en las actividades correspondientes de los empleados, lo cual genera que los empleados sientan cansancio y aburrimiento durante las mismas en vez de verlas como una oportunidad de integración y promoción de metas colectivas.

Para mejorar esta situación se podrían realizar algunos cambios como:

- División de la fuerza de ventas en grupos más pequeños para realizar la reunión durante diferentes momentos del día.
- Optimizar el proceso de recolección de datos utilizando herramientas tecnológicas y proponer formatos de seguimiento del desempeño de los vendedores y dejarlos establecidos.

- Establecer antes de la reunión las tareas que los coordinadores de ventas y la gerente van a realizar durante la misma.
- Proponer que dentro de los equipos de ventas existan líderes que guíen el proceso de seguimiento de sus compañeros.

3.3. Síntesis del Análisis Organizacional

Para la identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene la empresa SUMARC TAT, se han evaluado diferentes factores tanto internos como externos que influyen en las operaciones de la empresa, los cuales serán analizados bajo un modelo matricial dividido en factores externos por la matriz de factores externos (MEFE), y factores internos por la matriz de factores internos (MEFI), lo cual permitirá ubicar a la empresa en algún cuadrante de la matriz MIME, matriz que reúne los resultados del análisis de las matrices MEFE y MEFI. Una vez realizado este modelo matricial, se podrá proceder a formular en análisis DOFA, para determinar con más precisión cuál es la posición competitiva que tiene SUMARC TAT en este momento. Una vez se tengan estos resultados, se espera poder hacer una matriz de priorización para saber cuáles son los factores más y menos urgentes a tratar.

3.3.1. Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades y amenazas están relacionadas con los factores externos de la empresa, ejercen influencia sobre la empresa porque están presentes en el entorno pero no son controlables. Dentro de las oportunidades están aquellos factores que pueden contribuir a que la empresa tenga un mejor desempeño, mientras que las amenazas se refieren a aquellos factores que pueden tener un impacto negativo en el desempeño de la organización. (Ministerio de Educación Nacional, 2014).

En el análisis de los factores externos, encontramos que el panorama entre oportunidades y amenazas está dividido en partes iguales, pues de los catorce factores analizados, el 50% constituyen oportunidades y el otro 50% amenazas.

En cuanto a las amenazas, vemos que algunas de las más problemáticas están relacionadas con la inseguridad del sector en el que se realizan las actividades de distribución, ya

que estamos hablando de la zona del centro de la ciudad; también el factor de movilidad, que sin duda en algunos momentos llega a ser crítico en Bogotá. Además encontramos que la competencia es una gran amenaza, ya que como los clientes pagan de contado, hay muchas probabilidades de que devuelvan los pedidos si llegan los de otros proveedores primero; también en cuanto a la competencia, encontramos que a pesar de que la empresa ha venido trabajando en la política salarial, en ocasiones la que ofrece la competencia es más atractiva que la que ofrece SUMARC TAT, por lo tanto, se han encontrado casos de empleados que laboran unos meses en la empresa con el fin de sacar provecho de sus capacitaciones y luego se retiran para aceptar trabajos en la competencia mucho mejor remunerados, dando como resultado altos índices de rotación dentro de la empresa.

Sin embargo, la mayor amenaza a la que se enfrenta esta empresa, es el poder de negociación que tiene el NUTRESA sobre ella, pues ésta se tiene que regir bajo todas las políticas que su proveedor establezca. Entre otras posibles amenazas se encuentran factores como el clima, y la estabilidad política en la ciudad, pues en ocasiones las diferentes restricciones que la Alcaldía Mayor de Bogotá disponga en cuanto a movilidad y otros factores, junto con el clima, puede complicar los procesos de distribución.

A través de la experiencia, la empresa ha probado diferentes alternativas que les permitan mejorar la movilidad para lograr entregar efectivamente los productos en los puntos de venta. Por ejemplo, se implementó un sistema de entrega por medio de un moto carguero, pero no dio resultado porque su capacidad de carga es mucho menor que la de un carro normal, por lo tanto, el tiempo que se ahorraba en movilidad, lo perdía cuando tenía que regresar a la bodega a recargar la mercancía.

Para enfrentar los problemas de movilidad y entrega que se presentan sobre todo en la zona del centro de Bogotá, la empresa decidió instalar una bodega satélite en dicho sector con el fin de que la entrega se pueda hacer a través de “zorras” para facilitar la movilidad en ese sector y agilizar las entregas.

Con respecto a las oportunidades, encontramos que las mayores se dan gracias al contrato que la empresa tiene con el NUTRESA, pues el hecho de que éste sea su proveedor, el posicionamiento de la marca, el hecho de distribuir en la capital del país, y la exclusividad de

distribución en cierta zona de la ciudad y por lo tanto, las barreras de entrada en la misma, definitivamente son factores que ponen a SUMARC TAT en una posición ventajosa. No hay que olvidar tampoco, que entre otras ventajas están factores como los clientes, ya que son muy numerosas las pequeñas tiendas a las que se les pueden vender los productos y cada vez que se abre una nueva, no es difícil conseguir que se inscriba como cliente, pues como es evidente, la demanda de estos productos es muy grande y ésta es otra buena oportunidad para la compañía, aunque también se debe tener en cuenta que el poder de negociación del proveedor es bastante alto y esto se convierte a la vez en una amenaza para la empresa, pero es un factor que no se puede controlar dado el contrato de exclusividad que tienen ambas empresas. (Londoño, Análisis de los factores internos y externos que influyen en SUMARC TAT, 2014).

Tabla 5: MEFE.

MEFE	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
Proveedor	10	4	0,40
Movilidad	7	1	0,07
Clientes	10	3	0,30
Clima	4	2	0,08
Seguridad	7	1	0,07
Competencia	6	1	0,06
Demanda del producto	9	3	0,27
Exclusividad del sector	8	4	0,32
Posicionamiento de marca	8	4	0,32
Poder de negociación del proveedor	4	1	0,04
Plaza	9	4	0,36
Estabilidad política	4	2	0,08
Política salarial de la competencia	7	1	0,07
Barreras de entrada	7	4	0,28
TOTAL			2,72

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, con respecto a los factores externos analizados vemos que la puntuación es de 2.72. Lo cual nos indica que los factores externos que inciden en la empresa, la ubican en una posición de menor oportunidad.

3.3.2. Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas y debilidades de una empresa están directamente relacionadas con el funcionamiento interno de la empresa, es por eso que sobre estas se puede tener control y pueden ser influenciadas desde la dirección a diferencia de las oportunidades y amenazas. Las fortalezas se definen como aquellos factores internos de la empresa que le permiten potencializar su desempeño, mientras que las debilidades son aquellos factores internos que pueden restringir u obstaculizar el buen desarrollo de las actividades de la organización. (Ministerio de Educación Nacional, 2014).

De acuerdo con (Londoño, Análisis de los factores internos y externos que influyen en SUMARC TAT, 2014) identificamos trece factores internos, de los cuales cinco son debilidades y ocho son fortalezas. En cuanto a las debilidades, la mayoría de estas están relacionadas con el área financiera de la organización, dentro de las cuales están: la liquidez, la capacidad de endeudamiento y los pasivos. Por otro lado, encontramos que otra de las grandes debilidades de la empresa, es la autonomía en la toma de decisiones, debido a que el contrato con el NUTRESA la limita en muchos sentidos, como la expansión en el mercado, el número de empleados que componen la compañía, las metas de ventas mensuales, entre otros.

Vemos entonces que estas debilidades convergen en cuanto a que no permiten que la empresa progrese a su manera sino que está siempre atada a lo que dicta el proveedor. Sin embargo, también hay que tener en cuenta que así la empresa fuera fuerte financieramente, tampoco podría tomar decisiones por sí misma, ya que como se mencionó anteriormente, su autonomía se ve reducida al poder que este modelo de negocio le otorga a NUTRESA.

En cuanto a las fortalezas, hay muchas, y las más fuertes se evidencian en materia de infraestructura, tecnología, rentabilidad del negocio, portafolio de productos y cartera. Puesto que la empresa dispone de una bodega suficientemente espaciosa para recibir y almacenar los productos que llegan, así como también cuenta con un software muy eficiente para el manejo de

los inventarios. Además constituye una gran fortaleza el portafolio de productos que distribuye, pues los productos de NUTRESA tienen un gran posicionamiento en el mercado y una gran demanda, de lo que se deriva también la gran fortaleza de tener una excelente rentabilidad.

También hablamos de la cartera como fortaleza porque los clientes pagan siempre de contado, por lo tanto la empresa no maneja cartera sino que siempre maneja cuentas al día. Entre otras fortalezas, encontramos el servicio al cliente, que es considerado como cumplido y amable; también está el patrimonio, pues la empresa es propietaria de las instalaciones en las que funciona, y por último las capacitaciones que se le brinda al personal y el empoderamiento que éste tiene a la hora de vender, constituyen otra fortaleza, pues evidencia que la empresa se preocupa por enseñar a sus trabajadores y porque estos puedan tomar sus propias decisiones para que desarrollen su potencial al máximo.

Tabla 6: MEFI.

MEFI	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
Capacitaciones y empoderamiento	8	3	0,24
Infraestructura	10	4	0,40
Tecnología	10	4	0,40
Liquidez	7	1	0,07
Patrimonio	8	3	0,24
Rentabilidad	10	4	0,40
Clima organizacional	6	2	0,12
Capacidad de endeudamiento	3	1	0,03
Autonomía en la toma de decisiones	12	1	0,12
Portafolio de productos	10	4	0,40
Pasivos	5	2	0,10
Servicios al cliente	6	3	0,18
Cartera	5	4	0,20
TOTAL			2,90

Fuente: EElaboración propia.

Como conclusión sobre esta evaluación de factores internos, vemos que el resultado de ésta nos da una puntuación de 2.90. Lo cual nos indica que en suma los factores internos de SUMARC TAT constituyen una menor fortaleza para la empresa.

3.4. Actividades de Diagnóstico Inicial

3.4.1. Métodos Cualitativos

3.4.1.1. *Asistencia a Reuniones de Ventas*

Esta actividad se realizó utilizando la técnica de investigación de observación no participante ya que el principal objetivo era observar la dinámica de las reuniones de ventas que se llevan a cabo diariamente en la empresa para comprender el comportamiento de los individuos en su medio natural (Lerma, 2009) y a partir de eso identificar las falencias para proponer soluciones que permitan aprovechar al máximo dichos espacios en pro de los objetivos de la empresa. Estas reuniones son dirigidas por la gerente y los dos coordinadores de ventas, en ocasiones se realizan con toda la fuerza de ventas al mismo tiempo y otras veces se dividen en grupos.

3.4.1.2. *Entrevistas al Personal Administrativo*

El objetivo de realizar estas entrevistas fue principalmente conocer cómo funciona el área administrativa de la empresa utilizando entrevistas no estructuradas para las tres personas que están en dicha área. Se aplicó esta técnica de investigación ya que permite que adaptar la formulación de las diferentes preguntas previamente propuestas con respecto a los objetivos del proyecto dependiendo de las situaciones y las características de los sujetos de estudio (López & Sandoval, 2005), además permitió profundizar en algunos aspectos importantes encontrados y que serán expuestos posteriormente. Ver Anexo 2. Entrevista a profundidad para el personal administrativo de la empresa.

3.4.1.3. *Salidas a Territorio con la Fuerza de Ventas*

Para la realización de esta actividad se llevó a cabo observación en la vida real (trabajo de campo) basado también en observación no participante por parte de los investigadores, ya que esto permite que el sujeto de estudio, que en este caso fueron los vendedores, tengan un comportamiento natural en su ambiente de trabajo y se desenvuelvan en éste como lo hacen siempre (López & Sandoval, 2005). El objetivo de esta actividad fue principalmente evaluar a la fuerza de ventas en diferentes aspectos de su trabajo y cómo realizan las actividades relacionadas a su trabajo, dentro de las cuales están: servicio al cliente, uso de los recursos, entre otros, y a partir de ahí determinar las actividades que se deben mejorar.

3.4.2. Métodos Cuantitativos

3.4.2.1. *Test de Liderazgo para la Gerencia*

El liderazgo es un componente importante en la gerencia porque su función principal es inducir a las personas involucradas con la organización a conseguir las metas (Lerma, 2009), es por eso que el objetivo de realizar esta actividad fue medir de qué manera se ejerce el liderazgo desde la gerencia, ya que al ser una empresa pequeña, la gerente participa prácticamente en todas las áreas funcionales, por lo tanto, es importante conocer su estilo de liderazgo y comprender las implicaciones que tiene el mismo en la manera cómo se administran y se dirigen las actividades diariamente.

Se aplicó un test de liderazgo que tenía como principal objetivo identificar el principal impulsor de carrera de la gerente, teniendo en cuenta que éste está principalmente asociado con las destrezas, preferencias y valores que tienden a impulsar aquellos y aspectos en los que las personas se sienten fuertes y talentosas. Ver Anexo 3. Impulsores de Carrera.

3.4.2.2. *Encuestas de Satisfacción a Tenders*

En este punto se aplicaron encuestas con preguntas dirigidas a los tenderos exclusivamente y con el fin de medir la percepción que se tiene de la empresa y de la labor que

realiza a diario la fuerza de venta en el punto de venta. A través de estas encuestas se formularon preguntas puntuales con las que se pudieron conocer las opiniones y experiencias (López & Sandoval, 2005) de los tenderos para poder saber las fortalezas y debilidades que tiene el servicio prestado por la empresa y poder empezar a formular las soluciones pertinentes para mejorar los aspectos negativos y fortalecer los aspectos positivos. Ver Anexo 4. Encuesta de Satisfacción en Punto de Venta.

3.4.2.3. *Análisis de la Ejecución Presupuestal de la Empresa*

Esta actividad tuvo como principal objetivo conocer el estado inicial de la empresa en términos de ventas, efectividad y cumplimiento de metas y presupuestos durante el año 2014 y el primer semestre de 2015, y a partir de allí analizar en qué aspectos se tienen mayores dificultades, así como en cuáles la empresa tiene un buen desempeño para que de ahí las actividades que se realicen y se propongan apunten a mejorar los diferentes indicadores que miden el desempeño global de la empresa cada mes.

3.4.2.4. *Encuesta de Clima Laboral*

El clima laboral es una variable muy importante en cualquier organización, ya que constituye un aspecto que tiene un gran impacto en el comportamiento de los trabajadores y se define a partir de las percepciones de los individuos sobre el entorno atribuyéndole al contexto de su trabajo ciertas características particulares (Uribe, 2015). El principal objetivo de realizar esta actividad fue conocer en qué estado está el ambiente laboral en general y en las distintas áreas funcionales de la empresa para poder identificar posibles fallas en términos de comunicación, motivación, compromiso, satisfacción con la empresa, entre otros. Ver Anexo 5. Encuesta para Medición del Clima Laboral.

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Métodos Cualitativos

4.1.1. Asistencia a Reuniones de Ventas

Las reuniones se pueden realizar de forma conjunta o dividiendo la fuerza de ventas según el catálogo al que pertenecen los vendedores. Durante esta investigación se presenciaron ambos tipos de reuniones y estos fueron los hallazgos:

Durante las reuniones de ventas que se hacen en conjunto se encontró principalmente que las personas tienden a estar más distraídas, por lo tanto, para quien lidera la reunión es mucho más difícil captar la atención y despertar el interés de todo el grupo. Por otro lado, se encontró que durante estas reuniones los coordinadores de ventas están presentes pero sus aportes son prácticamente nulos, pues la reunión es liderada únicamente por la gerente y en algunas ocasiones interviene el Coordinador de NUTRESA, por lo que se puede decir que durante estas reuniones se subutilizan recursos que podrían hacer aportes muy significativos. Por último, se encontró que estas reuniones son mucho más largas que las que se hacen con la fuerza de ventas dividida y pueden llegar a durar incluso tres horas.

Por otra parte, en las reuniones que se realizan dividiendo la fuerza de ventas en grupos se encontró que hay grandes diferencias en el estilo de liderazgo de los dos coordinadores de ventas frente al de la gerente, lo que evidencia que la imagen que la fuerza de ventas tiene de ellos no está lo suficientemente fortalecida con respecto a la que tienen de la gerente, lo que ocasiona que los vendedores no presten atención suficiente a las reuniones lideradas por los coordinadores y que a éstos se les haga más difícil transmitir la información necesaria para impulsar el equipo a cumplir las metas.

También se encontró que sin importar el tipo de reunión que se lleve a cabo existen problemas con respecto a la dinámica de las mismas, ya que todos los días se le envía a los vendedores el informe con el que deben analizar su ejecución presupuestal para hacer las

proyecciones de ventas para el resto del mes, dichos datos se les solicita a los vendedores a diario en las reuniones, sin embargo, la mayoría de los vendedores no hacen juiciosamente el seguimiento de su gestión, lo cual ocasiona que las reuniones se hagan menos fluidas y más tediosas, puesto que se pierde demasiado tiempo esperando a que el vendedor calcule las cifras que se le piden y en muchos casos ni siquiera tienen claridad sobre cómo calcular los datos.

Por último, se encontró que la relación del Coordinador de NUTRESA con la fuerza de ventas no es muy buena debido a que las condiciones de cumplimiento de los presupuestos se cambian continuamente, lo que causa desmotivación en la fuerza de ventas, así que cuando se hace necesaria una intervención por parte de esta persona, los vendedores no tienen interés en los temas y se evidencia una gran pérdida de credibilidad.

Durante las reuniones se solicita a los vendedores información sobre el seguimiento de su desempeño con respecto a “Ciclos Cortos” y “Plan 100”, el primero consiste en hacer reactivación de marcas para impulsarlas en el mercado y tiene una duración de máximo un mes. El segundo consiste en que cada vendedor debe impactar 100 clientes diferentes con una unidad del producto asignado para el Plan 100 y tiene una duración de dos semanas.

4.1.2. Entrevistas al Personal Administrativo

Se realizaron entrevistas a las siguientes personas que hacen parte del área directiva de la empresa: la gerente, Claudia Patricia Londoño; la Coordinadora de Recursos Humanos, Miriam Cortés; el Coordinador de NUTRESA, Rafael Lugo y el Coordinador Principal de Ventas, Iván Molina. De acuerdo a las respuestas dadas por estas personas se clasificó la información a la luz del siguiente análisis DOFA:

Tabla 7: Entrevistas al personal administrativo.

DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Largas jornadas de trabajo particularmente para el personal logístico. • Rotación laboral especialmente en el área de ventas.
--------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • El área administrativa debe desarrollar muchos procesos en simultáneo. • El tiempo para capacitar e recurso humano es poco. • Salarios de los auxiliares. • Procesos de selección accidentados. • Pocos acompañamientos en el día a día de los colaboradores. • No hay planes de inducción, capacitación y mejoramiento dentro de la empresa.
<p>OPORTUNIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los auxiliares de entrega para mejorar el servicio al cliente con el fin de fidelizar al mismo. • Aumentar el cubrimiento de los territorios para cumplir la promesa de valor de NUTRESA, estar presentes en el 100% del mercado. • Educar al personal en la filosofía NUTRESA. • Aumentar la frecuencia de compra de nivel 2 a nivel 4 mensual.
<p>FORTALEZAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria y posicionamiento de los productos en el mercado. • Compromiso de las personas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Cohesión de equipo. • Seriedad en los tiempos de entrega. • Organización de los procesos. • Orientación metodológica a la consecución de metas. • Capacitación continua en el servicio al cliente. • Estructura financiera fuerte. • Visión de empresa.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los productos sustitutos para el chocolate de mesa se están convirtiendo en competencia directa, pues la tendencia de consumo va hacia las bebidas frías y los modificadores de la leche. • Madurez de algunas líneas de productos que hacen parte del portafolio clave de NUTRESA como la línea de café y chocolate.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3. Salidas a Territorio con la Fuerza de Ventas

Se realizó acompañamiento durante aproximadamente un mes, a ocho vendedores a cargo de diferentes rutas dentro del territorio asignado por NUTRESA a SUMARC TAT. En dichos acompañamientos se establecieron parámetros con el fin de lograr analizar la información bajo las mismas condiciones, éstos y sus resultados se muestran a continuación:

Tabla 8: Salidas a territorio con la fuerza de ventas.

PARÁMETRO A EVALUAR	RESULTADOS OBTENIDOS
PRESENTACIÓN PERSONAL	<p>Se encontró que en general los vendedores tienen una buena presentación personal a pesar de que en repetidas ocasiones no porten el uniforme según lo establecido por la empresa, incluso cuando se tiene la certeza de que todos los empleados cuentan con su dotación completa.</p>
USO DEL RECORDATORIO	<p>Es evidente que a pesar de que buena parte de los vendedores deja siempre el recordatorio a los tenderos como es debido, existe una gran parte que aún no lo hace. Algunos vendedores aseguran que saben a qué clientes deben dejarle el recordatorio y a quienes no, otros dicen que no lo dejan a menos de que el cliente lo solicite y otros dicen que no lo hacen porque lo olvidan en el momento.</p>
USO DE RUTERO Y CELULAR	<p>Según lo observado se encuentra que en general los vendedores hacen un buen uso del rutero y del celular. En la mayoría de los casos se ve que usan el rutero como herramienta para realizar su propio seguimiento, mientras que el celular les sirve para transmitir en tiempo real las ventas que realizan durante la ruta. Sin embargo, se sabe que en algunos casos, los vendedores no usan correctamente estas herramientas porque no saben cómo hacerlo o</p>

	por falta de compromiso.
MANEJO DEL CATÁLOGO	Se evidencia que los vendedores hacen menos uso del catálogo de lo que deberían, ya que a pesar de que hay un par de vendedores que siempre muestran el catálogo a los clientes, muchos lo hacen sólo ocasionalmente y dependiendo de la disponibilidad del tendero. En este punto es importante resaltar que la mayoría de los vendedores impulsan las ventas por medio de las sugerencias que le hacen a los clientes una vez observan los agotados en las vitrinas.
TRABAJO TRASTIENDA	Se encontró que la gran mayoría de los vendedores observados no realizan trabajo trastienda a pesar de que reconocen haber recibido la capacitación necesaria de sus superiores para hacerlo. Por otra parte, los pocos que realizan esta actividad, lo hacen tan sólo en dos o tres puntos de venta de la ruta.
RELACIÓN CON LOS CLIENTES	Se evidenció en todos los casos una muy buena relación con los clientes de las rutas, es evidente que son relaciones construidas desde hace mucho tiempo, por lo que existe confianza y gran fluidez. Los vendedores en todas las ocasiones se mostraron amables y respetuosos.
OFERTA DE PROMOCIONES	Según lo observado, las promociones son utilizadas por la mayoría de los vendedores

para apalancar las ventas y concretarlas, mas no como venta adicional como debería ser. Algunos vendedores llevan a las tiendas muestras de los productos y material publicitario que surte buen efecto en el cliente y ayuda a fortalecer la imagen de las marcas. Los vendedores en general muestran buen conocimiento de las promociones vigentes, las ofrecen y destacan sus beneficios.

Fuente: Elaboración propia.

Entre otros hallazgos se obtuvo que según la experiencia del vendedor dentro de la empresa y en su rol a lo largo de su vida laboral se optimizan tiempos y procesos, pues se logró evidenciar la diferencia entre los vendedores nuevos y antiguos en la utilización y manejo del rutero, el conocimiento y la confianza con los tenderos, el manejo del celular y el desenvolvimiento en la ruta en general.

Por otra parte, a pesar de los esfuerzos en capacitación y material que se le ha dado a la fuerza de ventas para que hagan trabajo trastienda con la mayoría de tenderos del territorio, los vendedores no se esfuerzan por ofrecer este servicio que podría llegar a fidelizar al tendero logrando así una frecuencia de compra superior a la que se tiene actualmente. Por otra parte, si se realizara el trabajo trastienda ayudaría al vendedor a tener un control más acertado de la rotación de los productos de cada uno de los negocios, dando como resultado la compra de referencias más a menudo.

También se evidenció que el conocimiento de la ruta, los códigos de los productos, las promociones, los precios y el catálogo permiten que los vendedores sean más ágiles haciendo su trabajo. De igual manera, se evidenció que aquellos vendedores que muestran interés en conocer el comportamiento de las marcas dentro de las tiendas, fortalecen las relaciones con los tenderos al tiempo que impulsan las ventas y los productos nuevos.

4.2. Métodos Cuantitativos

4.2.1. Test de Liderazgo para la Gerencia

Según los resultados obtenidos con esta herramienta, se encontró que el principal impulsor de carrera de la gerencia es el de “Influencia/Impacto”, el cual describe a una persona que posee principalmente las siguientes características en su estilo de liderazgo:

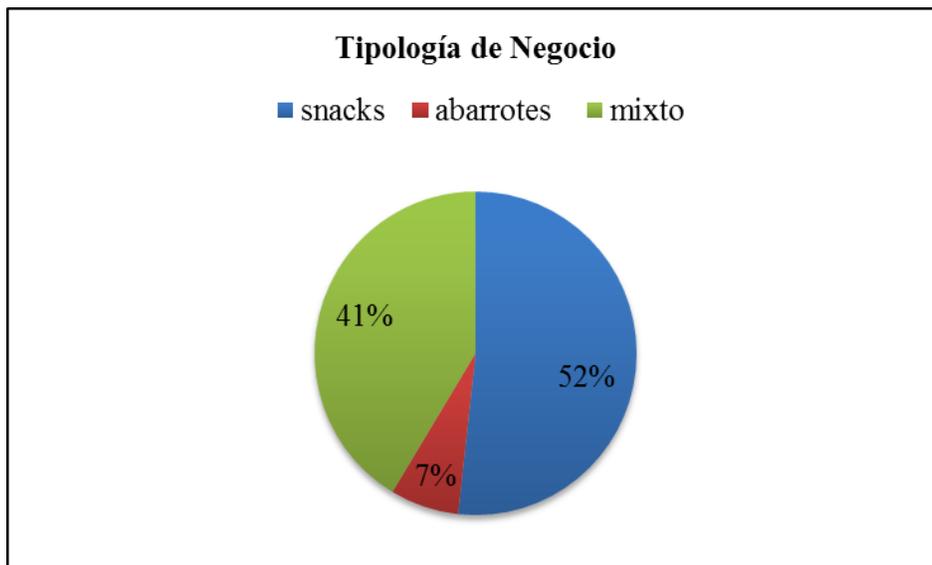
- Siempre está buscando la manera de escalar dentro de la organización con el fin de obtener el mayor beneficio para la misma.
- Tiene la capacidad de definir la estrategia y los objetivos generales del negocio, además de entenderlos a la perfección y de articular planes de acción alrededor de ellos.
- Es una persona que tiene la habilidad de realizar diversas tareas de manera simultánea, revisándolas al detalle incluso cuando existen restricciones de tiempo.
- Tiene la disposición de tomar decisiones difíciles y de alto impacto para la organización, trazando claramente la línea entre el corazón y la razón.
- Se siente cómodo trabajando en ambientes de incertidumbre y analizando información fragmentada. Además es capaz de llegar al fondo de los problemas con el fin de atacarlos desde su raíz.
- Esta persona es resiliente, ya que sabe recuperarse rápidamente de situaciones adversas o sorpresivas siendo fuerte y flexible a la vez.

4.2.2. Encuestas de Satisfacción a Tenderos

Se tomó una muestra de 30 tenderos ubicados en el barrio San Antonio Sur y el barrio Santander, el primero siendo un sector residencial el cual alberga en su mayoría tiendas tradicionales, mini mercados y tiendas de víveres. Por su parte, el segundo sector en su mayoría está compuesto por misceláneas, restaurantes, panaderías y tiendas tradicionales, siendo este un mercado más diverso que ofrece más oportunidades para los vendedores de ofrecer y posicionar más productos del portafolio.

En la encuesta realizada se evidenció que el 52% de los tenderos encuestados sólo compran productos del portafolio de snacks de la comercializadora, mientras que el 41% compra productos de los dos portafolios ofrecidos por la misma (snacks y abarrotes), teniendo así en sus tiendas las marcas que hacen parte del portafolio de clave de la empresa, el cual está compuesto por marcas como Chocolate Corona, Café Sello Rojo, Galletas Saltín Noel, entre otras, y ofreciendo al consumidor final una amplia gama de productos del grupo NUTRESA que logran satisfacer la gran mayoría de las necesidades del mismo. Por último se encontró que solo el 7% de las tiendas manejan exclusivamente el portafolio de abarrotes, ya que son los negocios con más tradición en el sector los cuales suelen ofrecer al consumidor final los productos básicos de la canasta familiar.

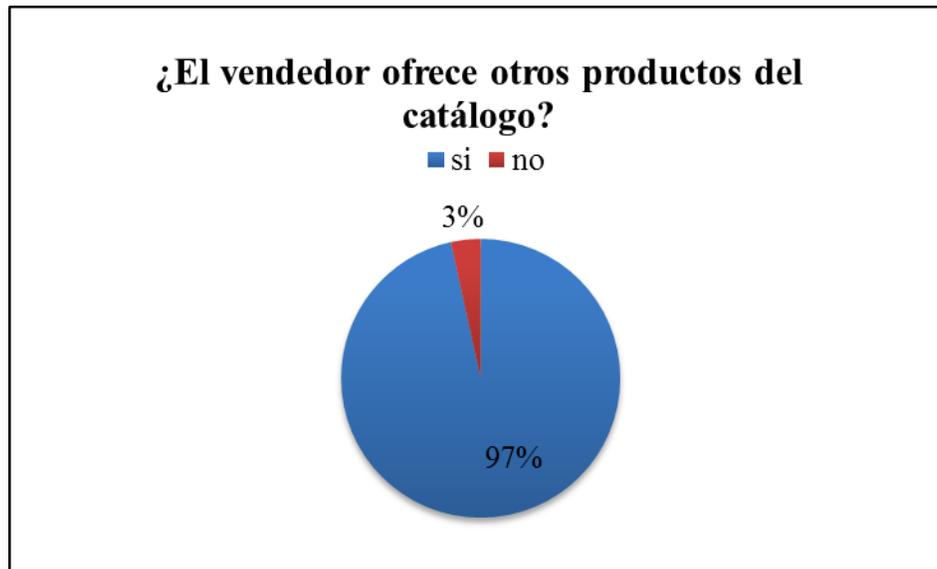
Ilustración 7: Tipología de negocio.



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, la encuesta permite evidenciar que la labor de los vendedores de la empresa está siendo desempeñada de manera satisfactoria en cuanto a que el vendedor está ofreciendo todas las referencias del catálogo, con el fin de posicionar las marcas que no son líderes pero que no son menos importantes ante el mercado generando así mayor posicionamiento de marcas en el punto de venta y a su vez aumentando la rotación de algunas referencias del catálogo.

Ilustración 8: Manejo del catálogo.



Fuente: Elaboración propia.

En otro punto, el 38% de los tenderos encuestados expresan que en algunas ocasiones sus pedidos llegan con algunas inconsistencias en cuanto al precio definido por el vendedor o en cuanto a los productos solicitados, se sabe que en ocasiones esto se da por los agotados que se presentan por falta de producción.

Por otra parte, el 62% de los tenderos están satisfechos porque durante todo el tiempo que han mantenido una relación comercial con SUMARC TAT, nunca se les ha incumplido ni en el precio de la factura, ni el tiempos de entrega, ni tampoco en el precio fijado por el vendedor, construyendo así relaciones duraderas y basadas en la fidelidad con la organización.

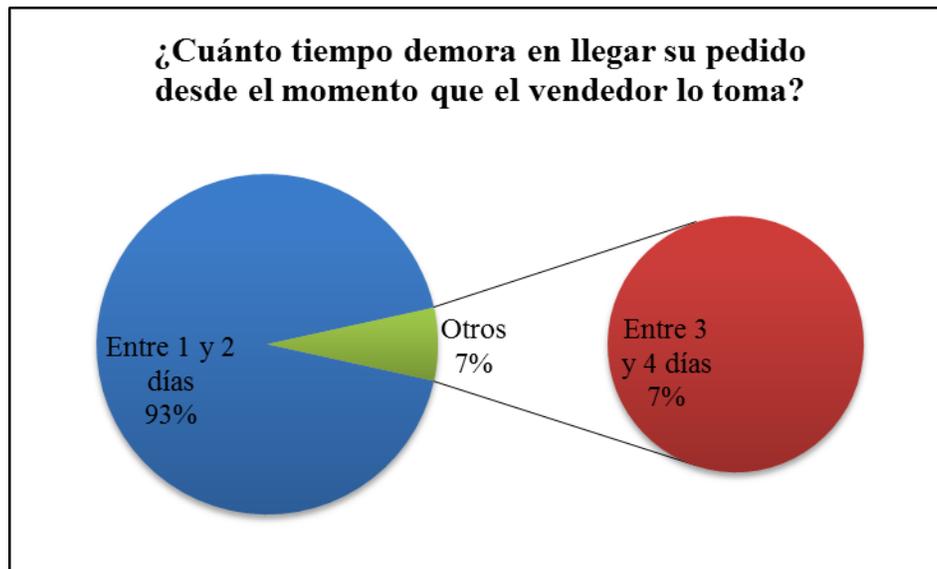
Ilustración 9: Coincidencia en los pedidos.



Fuente: Elaboración propia.

Se encontró también que SUMARC TAT está cumpliendo con la promesa de entrega que ofrece a sus clientes, pues la empresa ha establecido una política de entrega que indica que la mercancía se entrega en un plazo de 48 horas después de que el cliente realiza el pedido al vendedor. Los buenos resultados de este factor se ven reflejados en la encuesta realizada, pues el 93% de la muestra indica que la mercancía llega en los tiempos pactados inicialmente, en el 7% restante que expresa que la mercancía llega entre tres y cuatros días después de ser tomado el pedido, puede obedecer a dos razones; la primera es que en ocasiones, por los días festivos la empresa se ve obligada a correr la frecuencia de entrega y esto afecta las rutas por una semana y la segunda causa es que el negocio esté cerrado al momento de realizar la entrega del producto, por lo que el transportador debe re despachar la mercancía al día siguiente para no perjudicar el indicador de efectividad del vendedor correspondiente.

Ilustración 10: Tiempo de entrega.



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al nivel de satisfacción que tienen los tenderos con el servicio prestado por los colaboradores de la empresa, se logra evidenciar que es alto, pues el 97% de las personas encuestadas expresaron su concepto favorable acerca de la manera como son atendidos, mientras que tan solo el 3% de la muestra no está satisfecho, lo cual puede ser causado justificarse por los agotados que en ocasiones se presentan o por leves problemas de compatibilidad y entendimiento entre el personal de SUMARC TAT y los tenderos.

Ilustración 11: Satisfacción.



Fuente: Elaboración propia.

4.2.3. Análisis de la Ejecución Presupuestal de la Empresa

La información financiera que se analiza a continuación indica la ejecución presupuestal de la empresa durante cada mes del año 2014 y del primer semestre del año 2015, así como según los diferentes negocios en los que está dividido el portafolio de NUTRESA. De esta manera se puede visualizar el desempeño de la empresa tanto en términos globales como por líneas de negocio en cuanto al cumplimiento de las metas y presupuestos que establece NUTRESA de manera mensual.

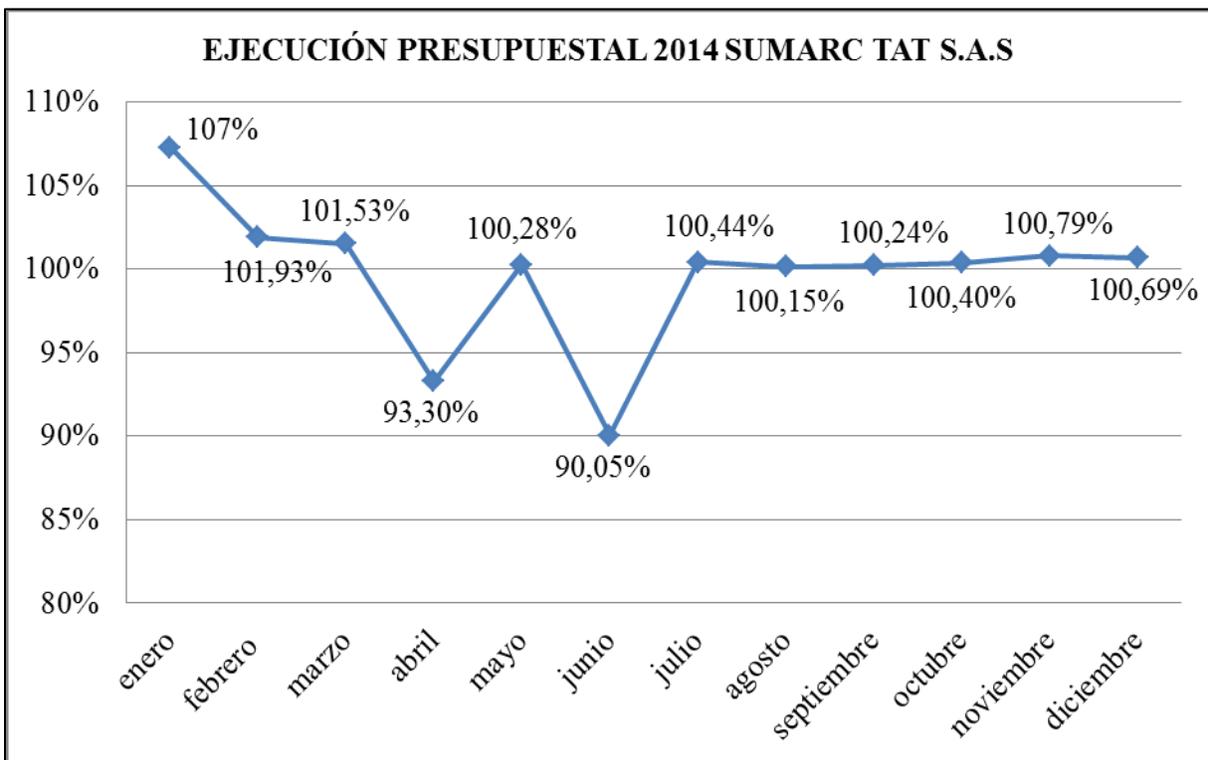
De manera general, se puede decir que la empresa tuvo un desempeño satisfactorio en la ejecución presupuestal a lo largo del año 2014, pues el desarrollo de los presupuestos osciló entre el 90,05% y el 107%, lo cual indica que las estrategias de ventas diseñadas por el área comercial, implementadas por la fuerza de ventas y reforzadas por el personal encargado de la distribución fueron acertadas para el mercado y las dinámicas del mismo.

Por otra parte, se evidencia que en el mes de junio no se logra ejecutar la meta de manera satisfactoria ni se desarrolla el presupuesto en un porcentaje cercano al 100%, esto se debe a que el territorio donde SUMARC ejerce su actividad comercial está sujeto al calendario escolar de

colegios y universidades, lo cual representa una disminución importante en las ventas de la empresa, pues los tenderos compran en la mayoría de los casos dependiendo de la cantidad de estudiantes que estén cerca a sus negocios sobre todo en la zona centro de la ciudad, por lo tanto, al reducirse la demanda de estudiantes se reduce en la misma medida la demanda de los tenderos y esto afecta directamente la ejecución presupuestal de la empresa.

Además de esto, es muy notoria la estabilidad de las ventas en el segundo semestre del año pues es una temporada con gran estacionalidad al contar con fechas especiales como Amor y Amistad, Halloween y la Época Navideña, las cuales generan demanda adicional a la que siempre es atendida.

Ilustración 12: Ejecución presupuestal año 2014.



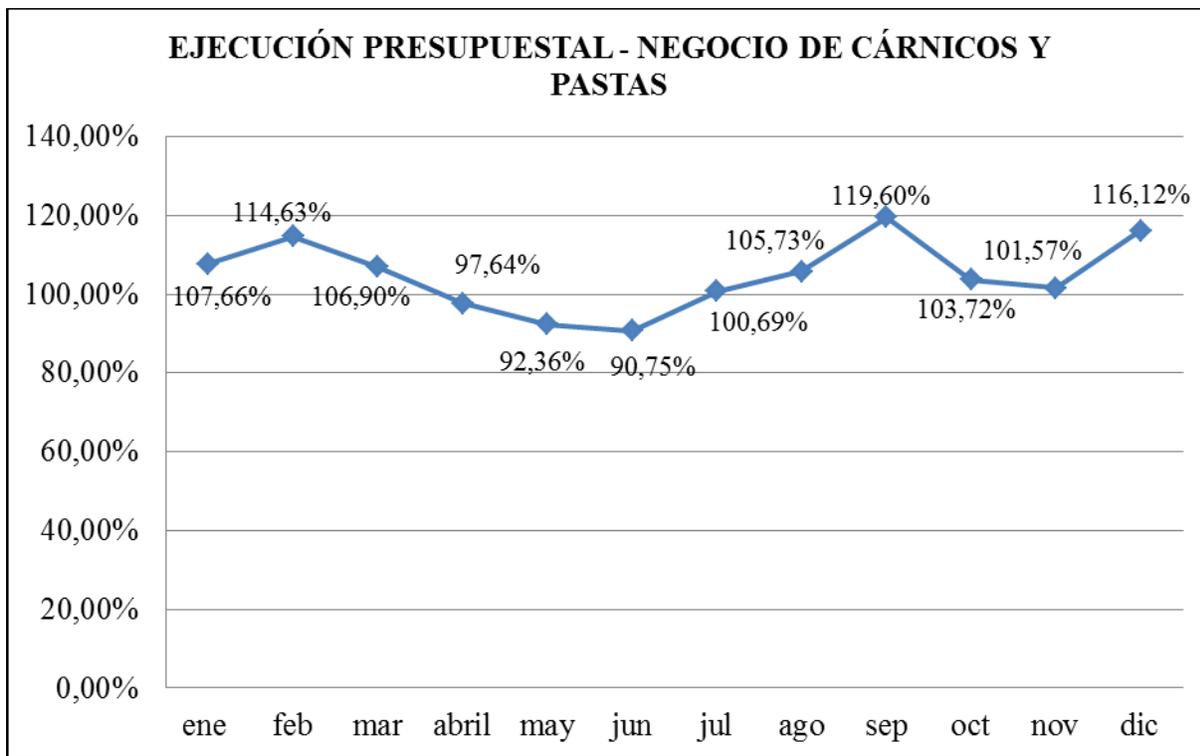
Fuente: Elaboración propia.

Al revisar la ejecución de los presupuestos que son asignados a cada uno de los cuatro negocios que conforman los portafolios de las diferentes fuerzas de ventas, es notorio las diferencias en los porcentajes de desarrollo que alcanzan los vendedores dentro del territorio asignado, pues aunque todos los portafolios están compuestos por marcas con un alto grado de

posicionamiento y por marcas que están etapa de crecimiento, es evidente cómo el mercado responde más hacia ciertos productos en comparación con otros.

Para el caso específico del negocio de Cárnicos y Pastas, el cual está compuesto por marcas como Pastas Doria y Comarrico, y enlatados Zenú y Rica, se observa un comportamiento a lo largo del año 2014, que osciló entre el 90,75% y el 119,60%, lo cual indica que los picos de ventas cubren los faltantes de meses como mayo y junio que presentan los porcentajes más bajos a lo largo del año.

Ilustración 13: Ejecución presupuestal - negocio cárnicos y pastas.

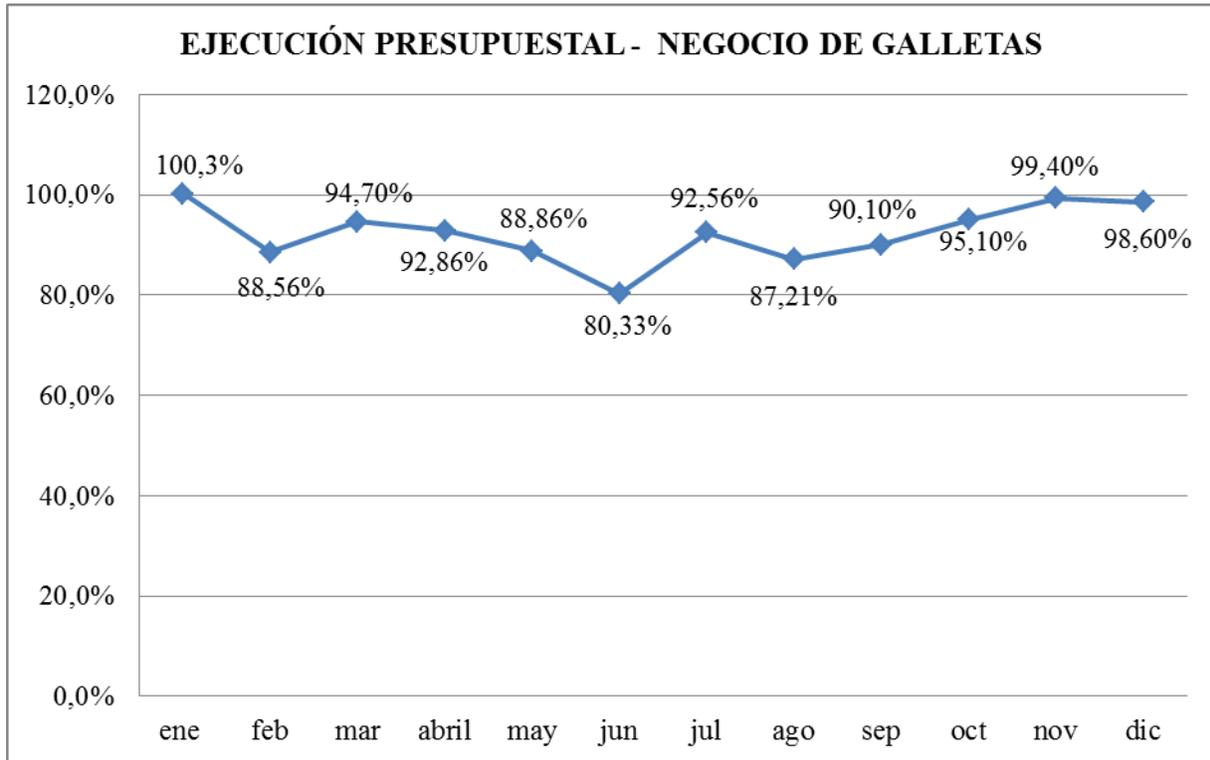


Fuente: Elaboración propia.

El negocio de galletas está compuesto por marcas tradicionales pero que a su vez son muy dinámicas en el mercado, pues sus grupos objetivos permiten tal dinamismo, dichas marcas son: Galletas Festival, Galletas Saltín Noel y Galletas Tosh, ente otras. Las marcas son dinámicas porque están en constante innovación con nuevos sabores, nuevas presentaciones y en el caso específico de las Galletas Festival, se están lanzando de manera constante sus galletas apalancadas con los dibujos animados o figuras públicas del momento, lo cual ayuda al negocio a

mantener oxigenando el mercado frecuentemente y que la demanda esté atenta, lo cual se ve reflejado en la estabilidad del mismo, pues los cumplimientos oscilaron entre 80,33% correspondiente al mes de junio y el 100,3% correspondiente para el mes de enero.

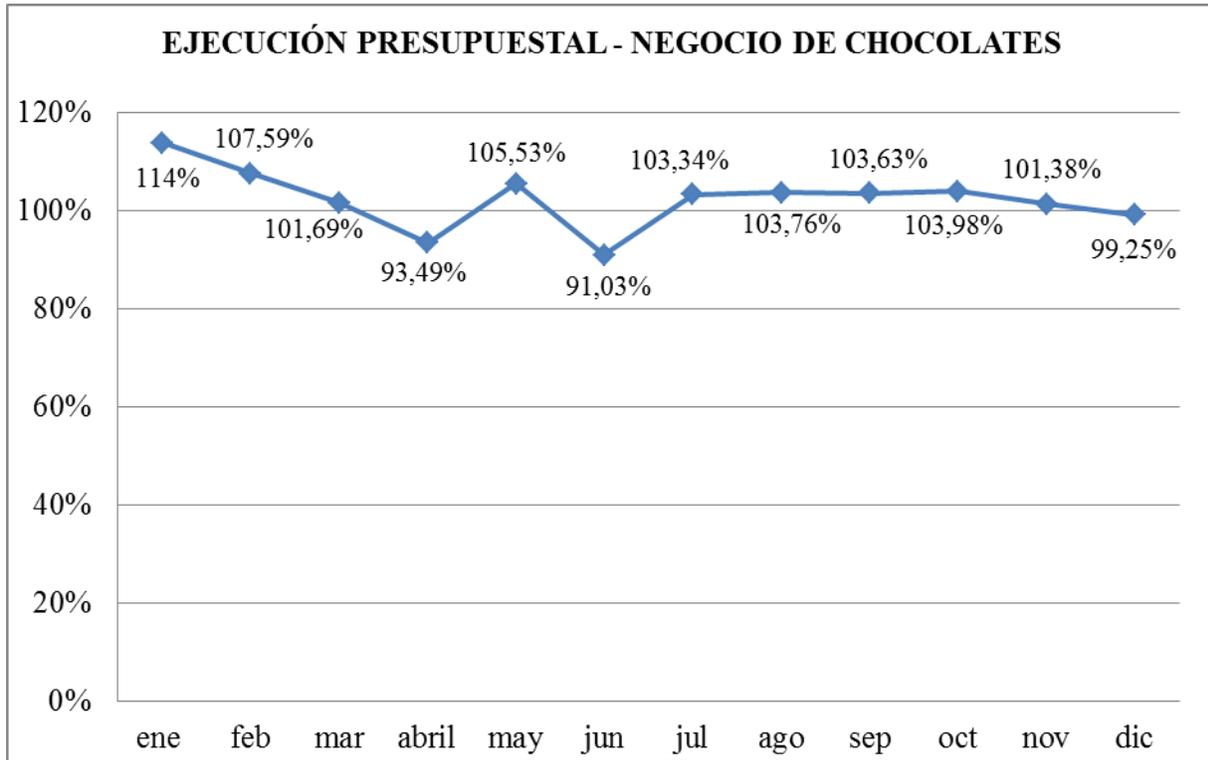
Ilustración 14: Ejecución presupuestal - negocio galletas.



Fuente: Elaboración propia.

El negocio de chocolates, gracias a la amplia gama de productos que lo conforman, es un negocio más estable en comparación con los otros a pesar de las especificidades del territorio y de la estacionalidad de la demanda, pues los productos que lo componen son golosinas, chocolate de mesa y coberturas, de manera que ofrece una amplia gama para cubrir la mayor cantidad de necesidades en el mercado. A lo largo del año 2014, tuvo un comportamiento que osciló entre el 91,03% correspondiente al mes de junio y el 107,59% correspondiente al mes de febrero.

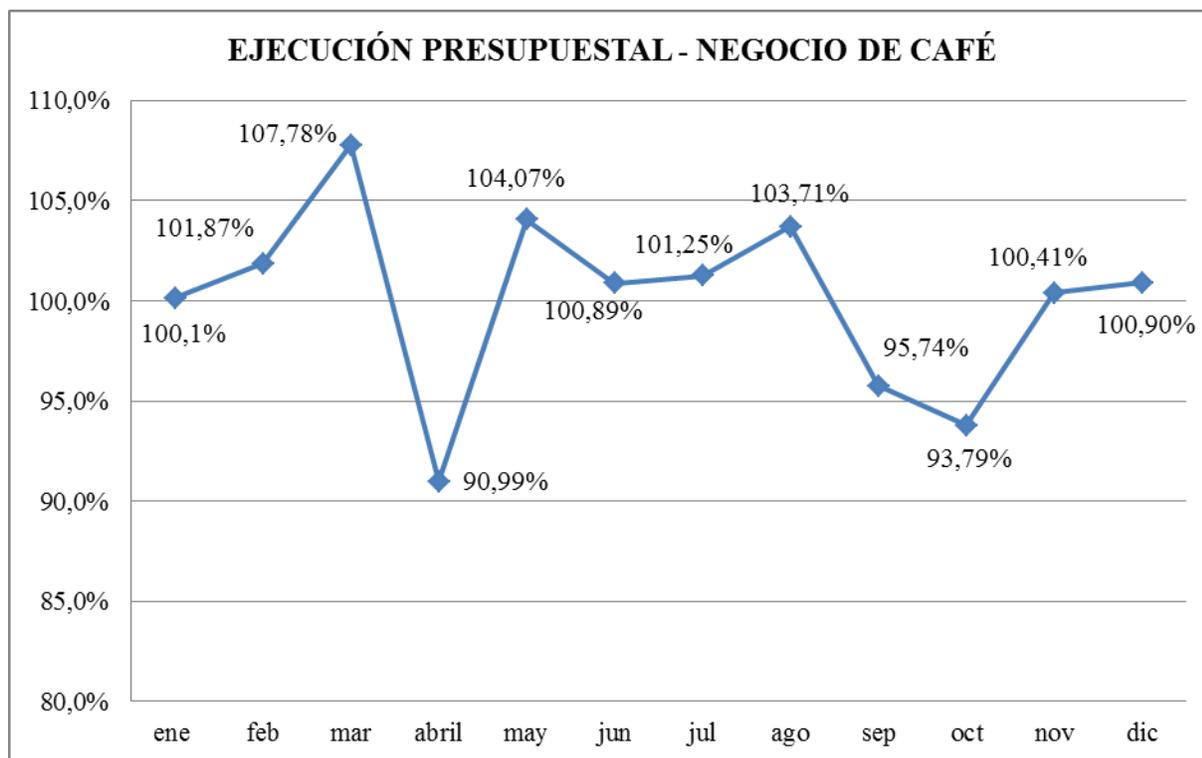
Ilustración 15: Ejecución presupuestal - negocio de chocolates.



Fuente: Elaboración propia.

El negocio de café por su parte, está compuesto por marcas con gran trayectoria en el mercado local como es el caso de Café Sello Rojo, Café La Bastilla y Café Colcafé, marcas que se encuentran en etapa de madurez. Esto ha sido contraproducente pues el mercado ya está acostumbrado a estas marcas y la falta de actualización de las mismas ha permitido la entrada de competidores fuertes como es el caso de Café Águila Roja, lo cual ha afectado el desarrollo de los presupuestos, convirtiendo a este negocio en uno poco estable con rendimientos que para el año 2014 oscilaron entre el 90,99% correspondiente para el mes de abril y el 107,78% correspondiente para el mes de marzo.

Ilustración 16: Ejecución presupuestal - negocio café.

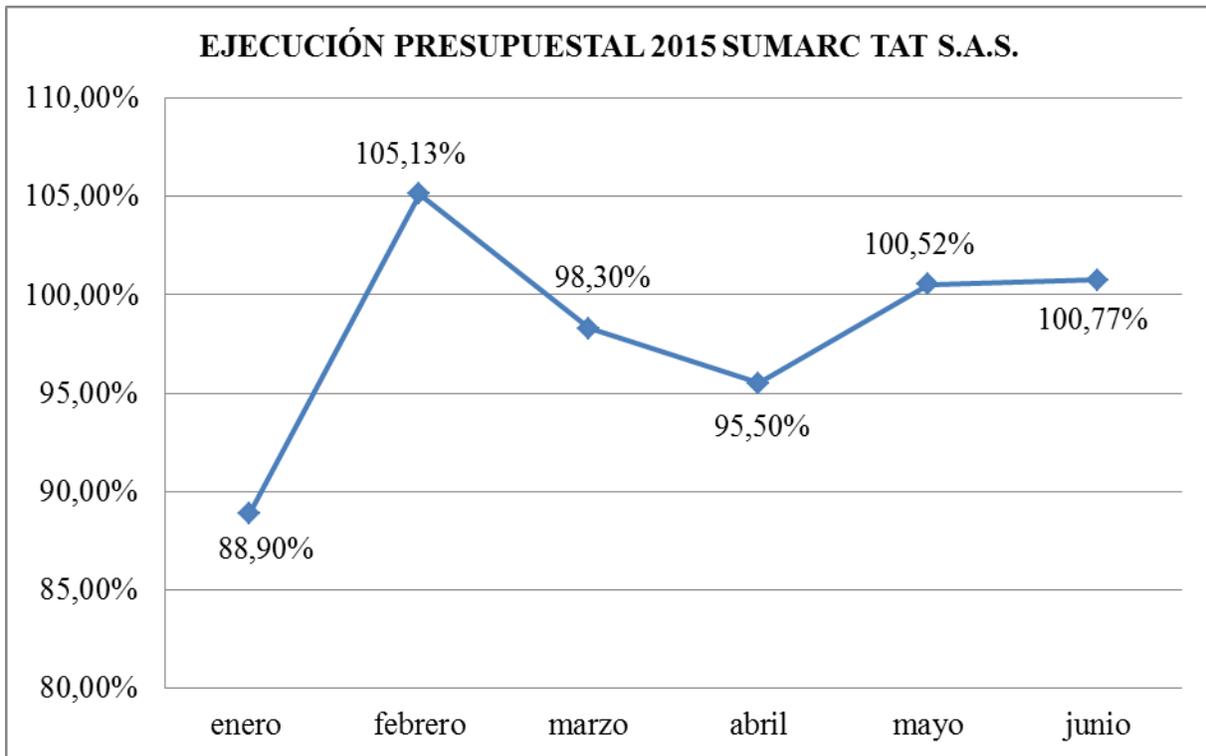


Fuente: Elaboración propia.

Para lo correspondiente al primer semestre del año 2015, la empresa ha logrado cumplir con las metas sólo en tres meses a pesar de que se ha tratado de estabilizar el mercado entre los meses que están comprendidos entre marzo y junio, la organización ha implementado diferentes técnicas y estrategias para lograr cumplir las metas en su totalidad.

En comparación al mismo periodo en el año 2014, se evidencia que para el presente año la ejecución presupuestal no ha sido satisfactoria y no se han presentado los mismos niveles de venta en territorio que trabaja SUMARC.

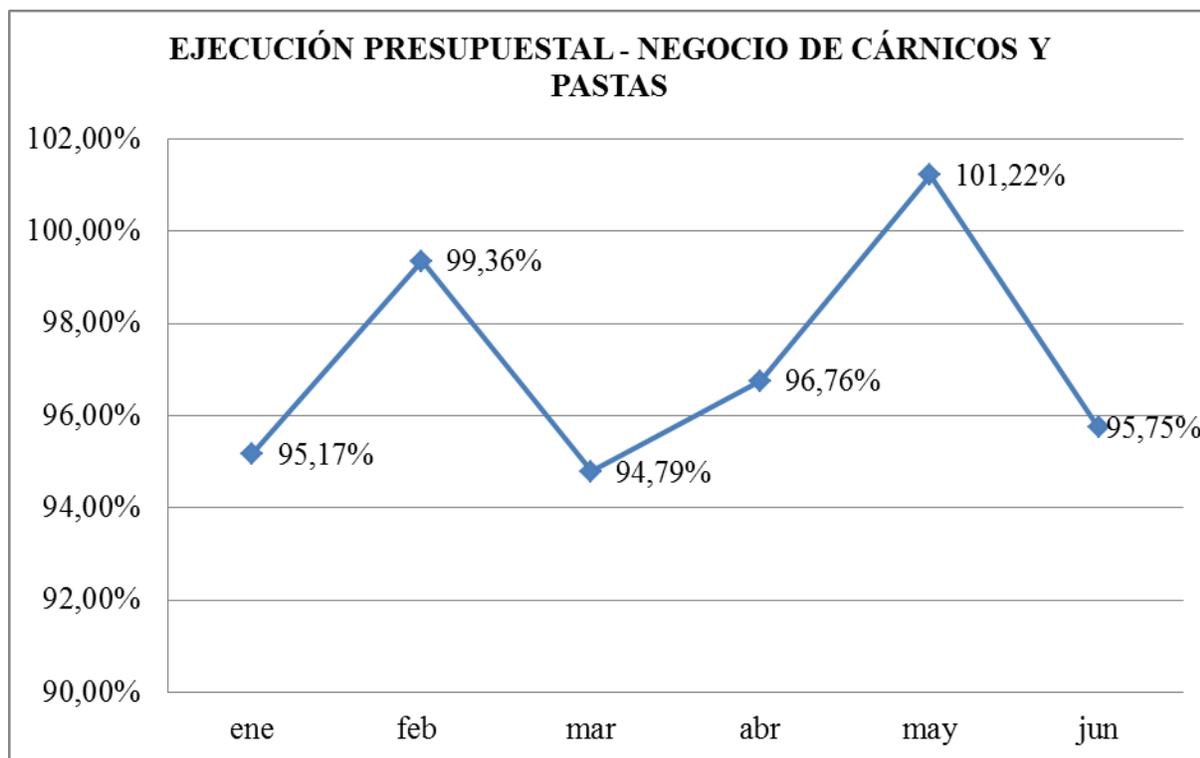
Ilustración 17: Ejecución presupuestal 2015.



Fuente: Elaboración propia.

En el primer semestre del 2015, no ha sido un semestre satisfactorio para el negocio de Cárnicos y Pastas, pues sólo se ha cumplido con la totalidad del presupuesto en el mes de mayo y en el resto de los meses la ejecución ha oscilado entre el 94,79% correspondiente para el mes de marzo y el 101,22% correspondiente al mes de mayo.

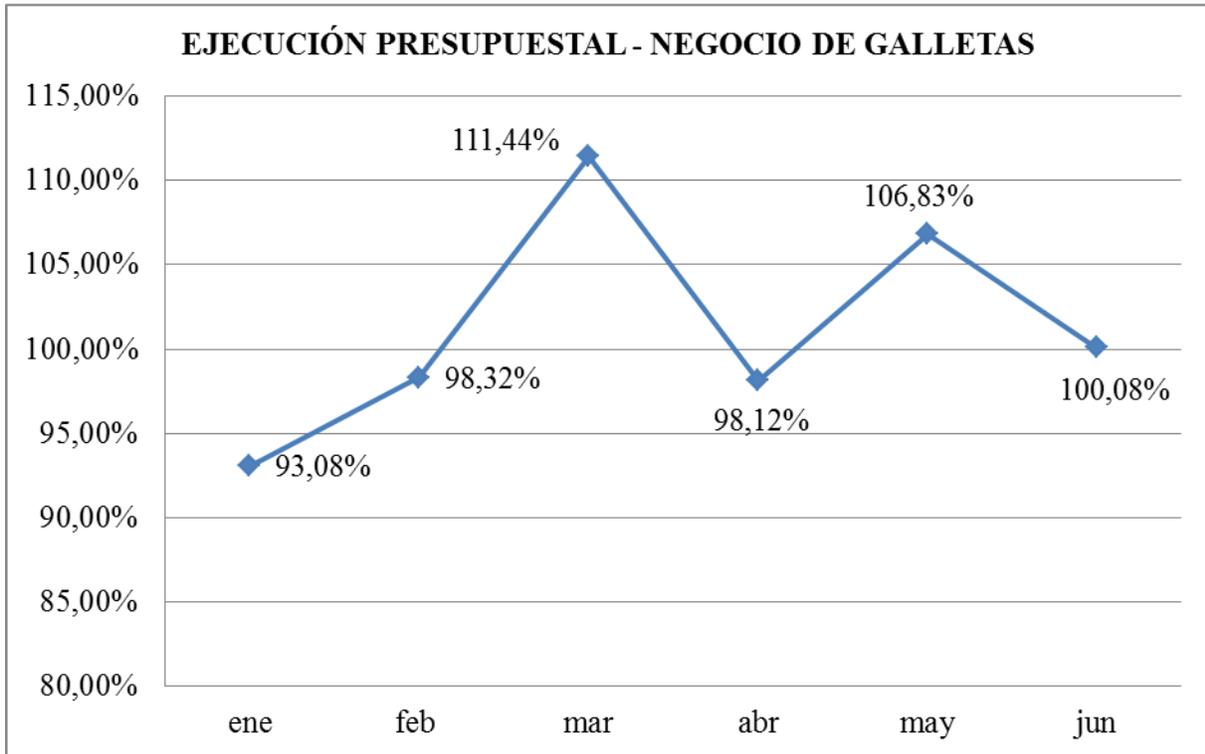
Ilustración 18: Ejecución presupuestal - negocio de cárnicos y pastas.



Fuente: Elaboración propia.

Para el caso específico del negocio de galletas, a lo largo del primer semestre del año 2015 ha venido fluctuando de manera constante, pues en el transcurso de los seis meses ejecutados en el año, en tres de estos, los resultados se han estado ubicado en un rango entre el 93% y el 98% y los tres restantes han estado ubicados en un rango entre el 100% y el 111%. A nivel general, la ejecución presupuestal del negocio de galletas, en el primer semestre del 2015 ha oscilado entre un 93,08% correspondiente al mes de enero y el 111,44% correspondiente al mes de marzo.

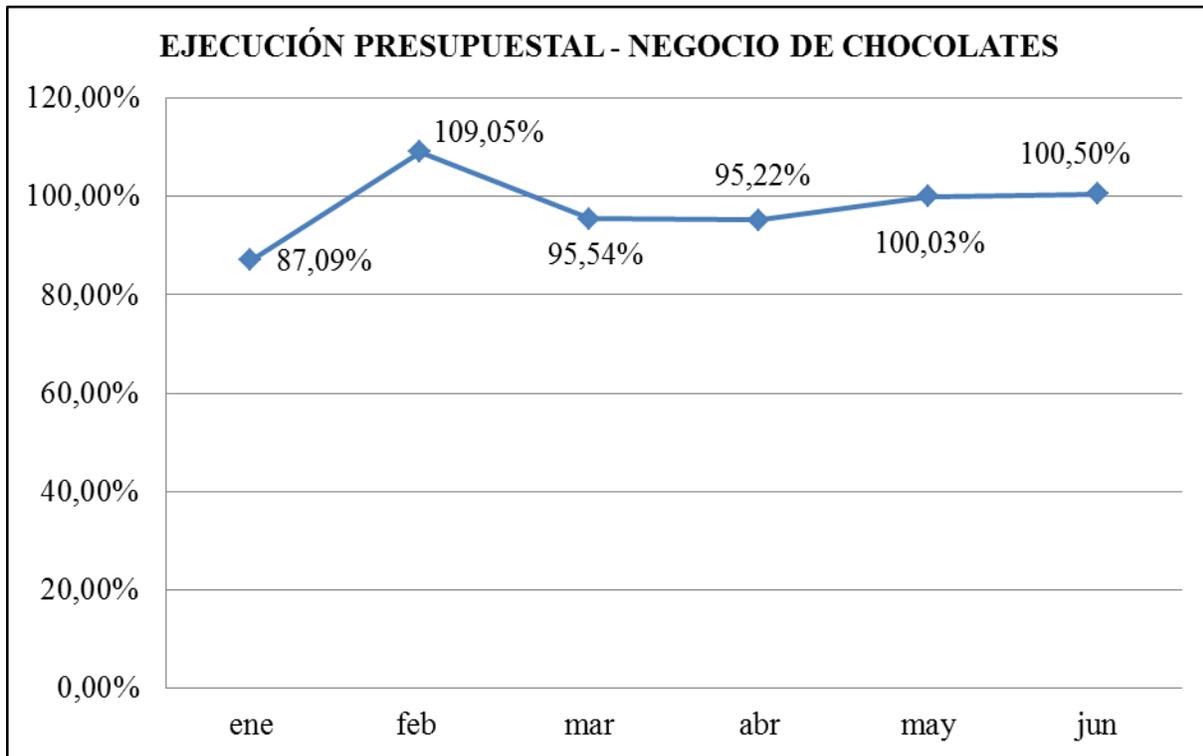
Ilustración 19: Ejecución presupuestal - negocio galletas.



Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, el negocio de chocolates, es más estable en comparación a los demás, pues como ya se ha nombrado anteriormente, es un negocio que está conformado por marcas muy posicionadas en el mercado, las cuales apuntan a varios nichos de mercado, esta diversidad de productos en el portafolio favorece a la estabilidad y la perdurabilidad del negocio dentro del mercado. El desarrollo de la ejecución del presupuesto a lo largo del año 2015, ha oscilado entre el 87,09% correspondiente al mes de enero y el 109,05% correspondiente al mes de febrero.

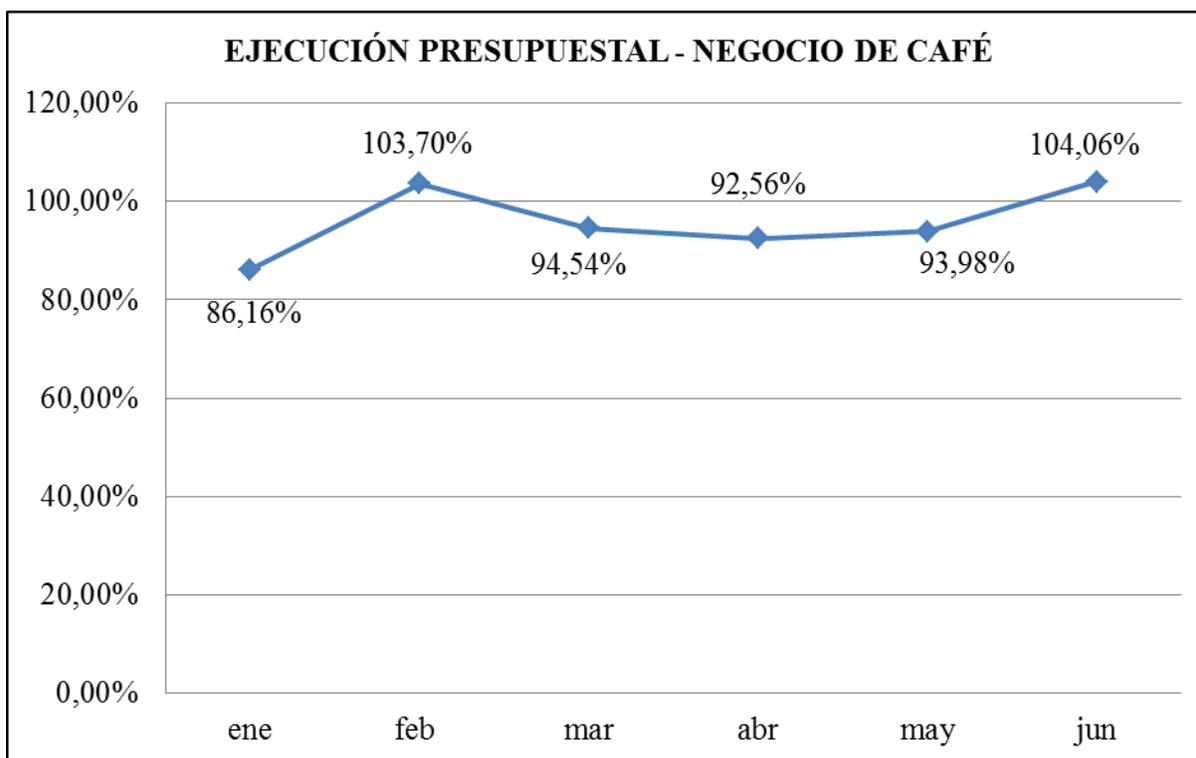
Ilustración 20: Ejecución presupuestal - negocio de chocolates.



Fuente: Elaboración propia.

El negocio de café al igual que el negocio de chocolate es estable a lo largo del primer semestre del año 2015, a pesar de que este negocio ha presentado continuas desmejoras en cuanto a sus niveles de ventas en comparación a los años anteriores, es un negocio en el que sus fluctuaciones no son muy amplias pues su rendimiento osciló entre un 86,16% correspondiente para el mes enero y un 104,06% correspondiente al mes de junio.

Ilustración 21: Ejecución presupuestal - negocio de café.



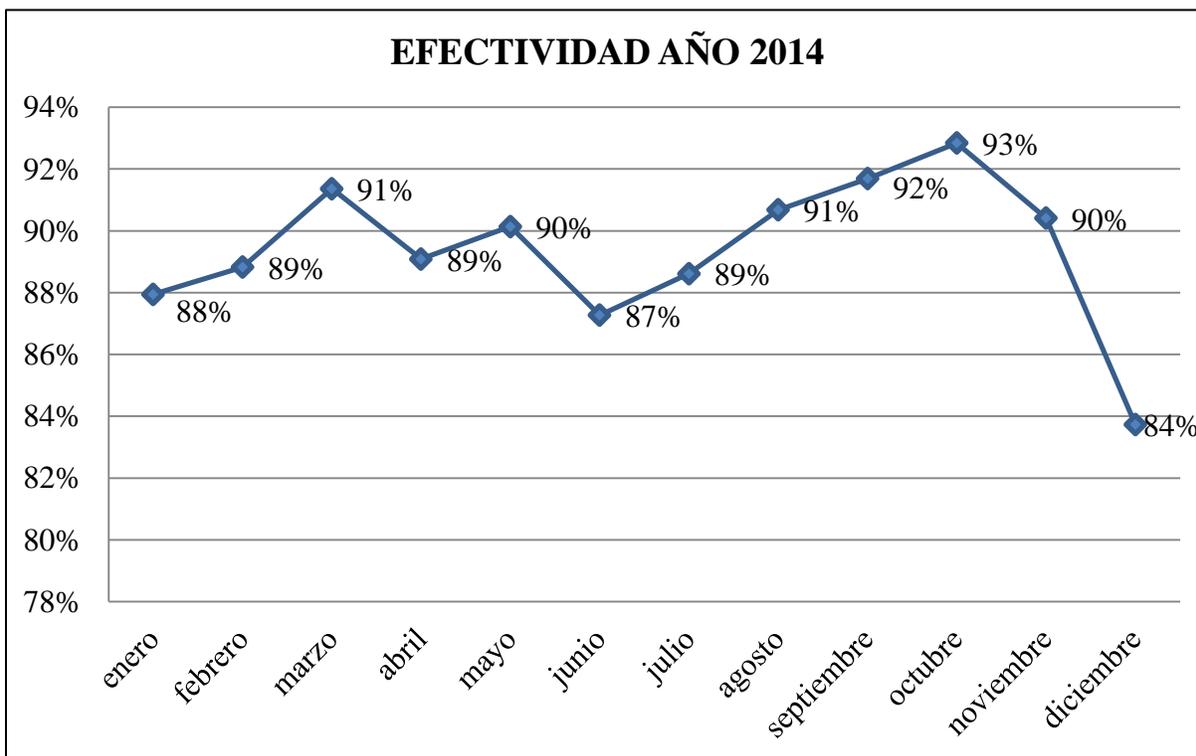
Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, uno de los indicadores más importantes que mide el desempeño de la empresa es el indicador de efectividad, el cual indica el porcentaje de ventas efectivas que los vendedores ejecutan en los clientes del territorio. En las siguientes graficas se presenta la efectividad de la fuerza de ventas durante el año 2014 y el primer semestre del año 2015, tanto globalmente como por cada uno de los cuatro grupos que conforman la fuerza de ventas (agua, fuego, aire y tierra).

En la gráfica siguiente se puede evidenciar que la efectividad tuvo un comportamiento bastante variado durante el año 2014, ya que ésta osciló entre el 84% y el 93%. De lo anterior se puede ver también que los meses de menor rendimiento fueron enero, junio y diciembre, por otro lado, los meses en los que la efectividad tuvo mejores resultados fueron marzo, agosto, septiembre y octubre. Los anteriores resultados se presentan debido a la estacionalidad de la demanda de los diferentes productos que comercializa la empresa SUMARC TAT, puesto que a lo largo hay diferentes temporadas que impulsan las ventas de ciertos productos, como por

ejemplo el día de la madre y el día de los niños para el caso de las golosinas; mientras que también hay temporadas en las que disminuyen enormemente las ventas como es el caso de los meses de junio y julio, en los que las vacaciones dejan vacíos en las ventas de algunos productos, sin embargo, se evidencia que después de estos meses las ventas vuelven a impulsarse, lo que impacta positivamente el indicador como se muestra en la gráfica y permite que la empresa tenga un desempeño destacado en su territorio.

Ilustración 22: Efectividad año 2014.



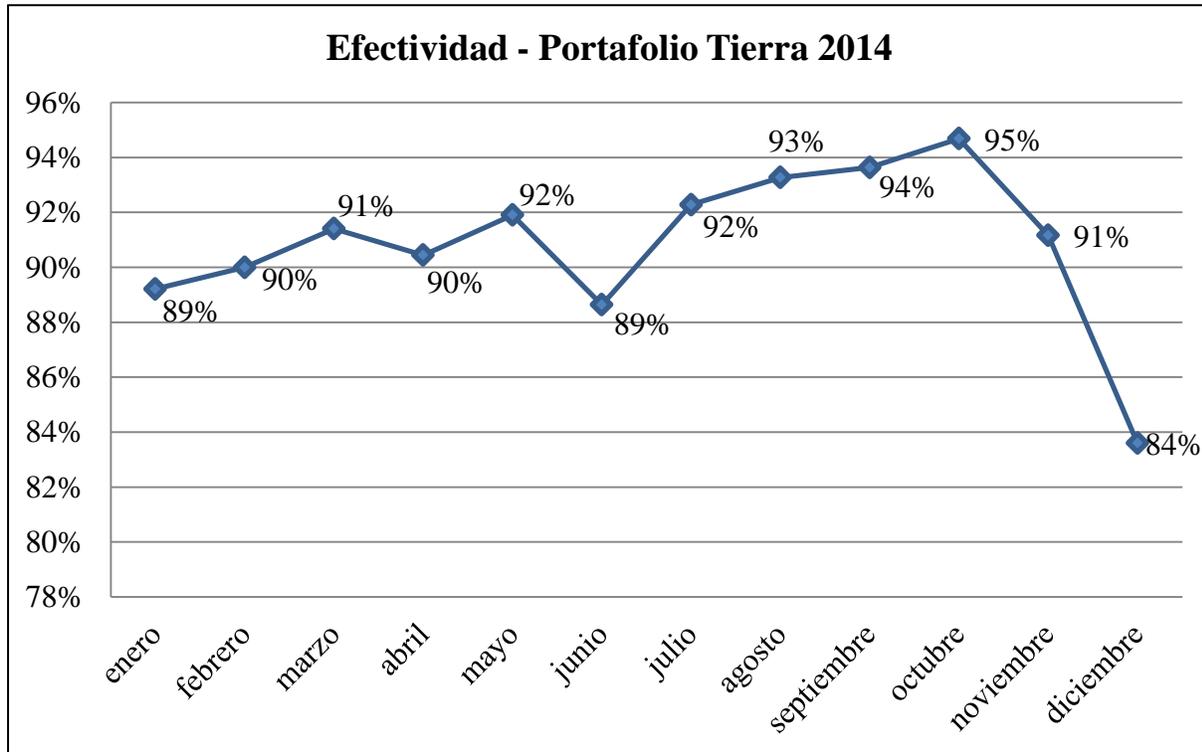
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede comprobar en las siguientes gráficas, las fuerzas de ventas tienen un comportamiento muy variado en cuanto a su efectividad, ya que éstas están divididas en diferentes catálogos que venden distintos productos del portafolio de la empresa y por lo tanto, tienen diferentes comportamientos a lo largo del año.

Se encontró que la fuerza de ventas que tuvo mejor índice de efectividad durante el año 2014 fue la de Tierra, pues en el mes de octubre logró una efectividad del 95% vendiendo productos como: Chocolatinas Jumbo, Maní la Especial y Galletas Festival, entre otros.

Asimismo, se encontró que el esta fuerza de ventas tuvo bajos resultados en efectividad en el mes de enero y junio con un resultado de 89% y el mes de diciembre con un 84%.

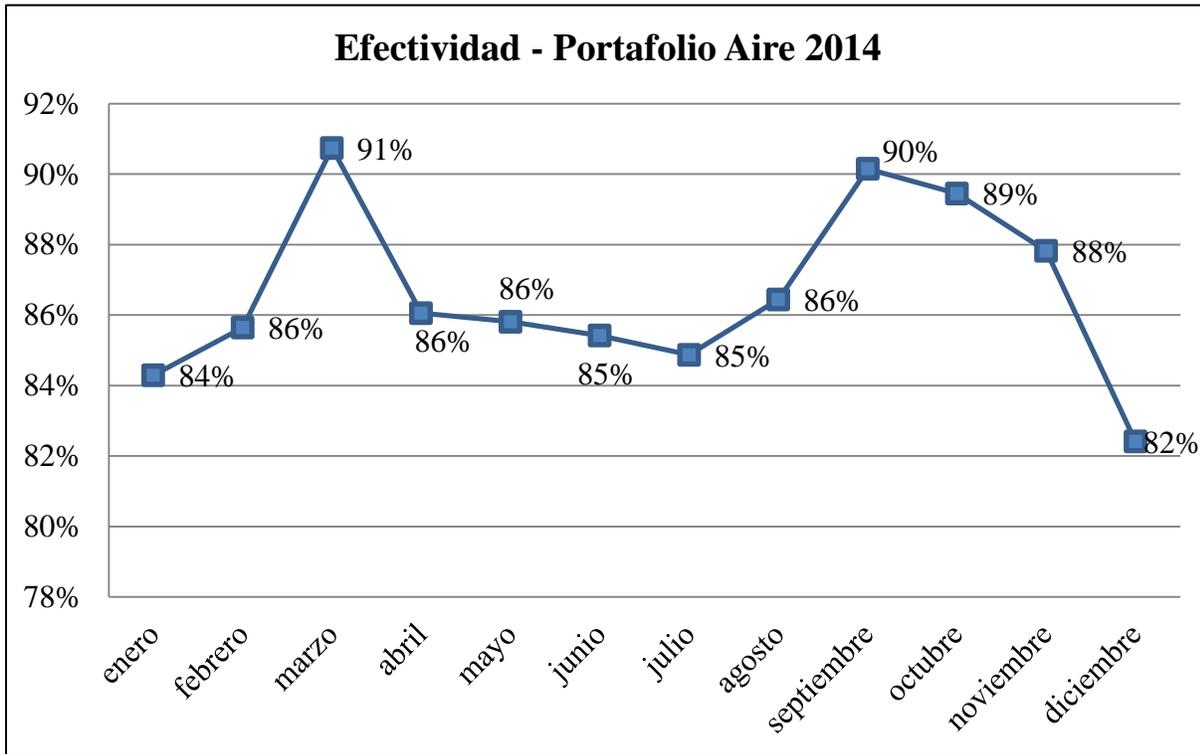
Ilustración 23: Efectividad - portafolio tierra 2014.



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, la fuerza de ventas que tuvo el desempeño más bajo en este indicador fue la de Aire, puesto que en el mes de diciembre tuvo una efectividad de tan sólo el 82% con la venta de productos como: Café Colcafé Clásico, Chocolate Corona y Pastas Comarrico, entre otros. Además se encontró que los resultados más favorables se dieron durante los meses de marzo y septiembre con un resultado de 91% y 90% respectivamente.

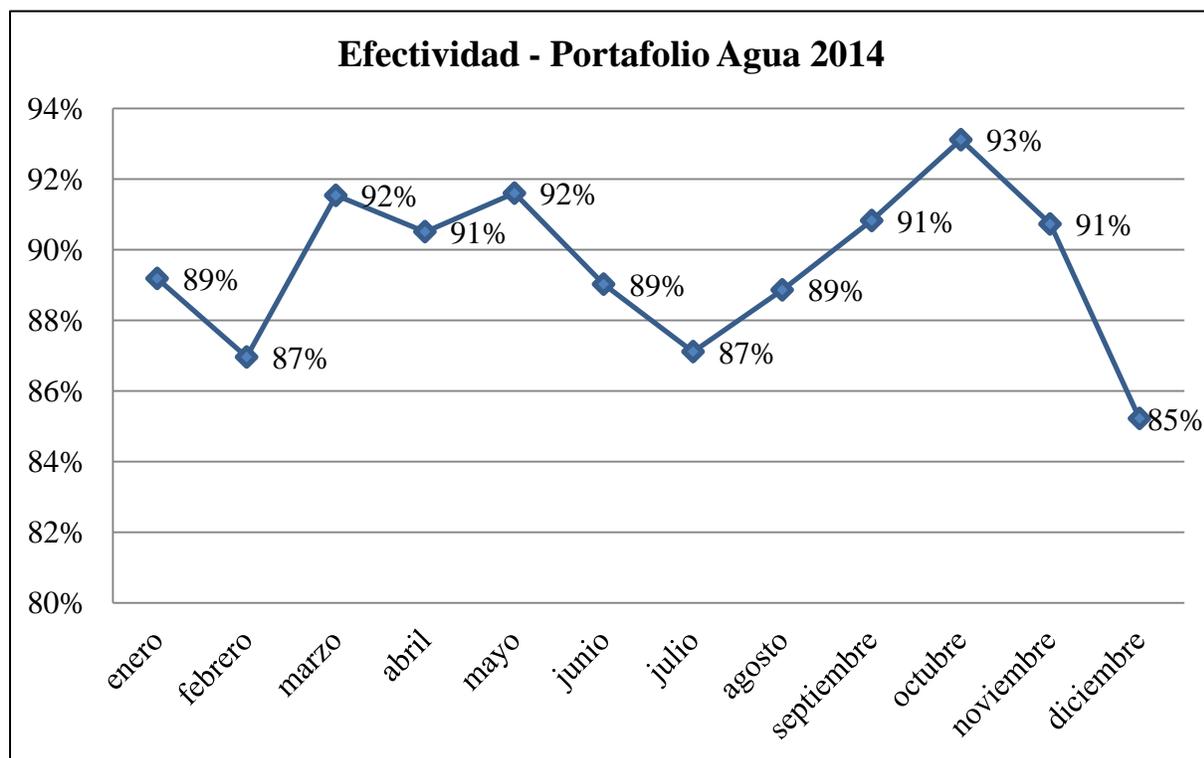
Ilustración 24: Efectividad - portafolio aire 2014.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la fuerza de ventas de Agua, se encontró que con la venta de productos como: Cárnicos Zenú, Galletas Saltín, Pastas Doria y Chocolate La Especial, entre otros, se obtuvo el mejor desempeño en este indicador durante los meses de marzo, mayo y octubre con resultados que oscilaron entre el 92% y el 93%. Por otra parte, esta fuerza experimentó problemas de efectividad durante los meses de febrero, julio y diciembre con índices del indicador que estuvieron entre el 85% y el 87%.

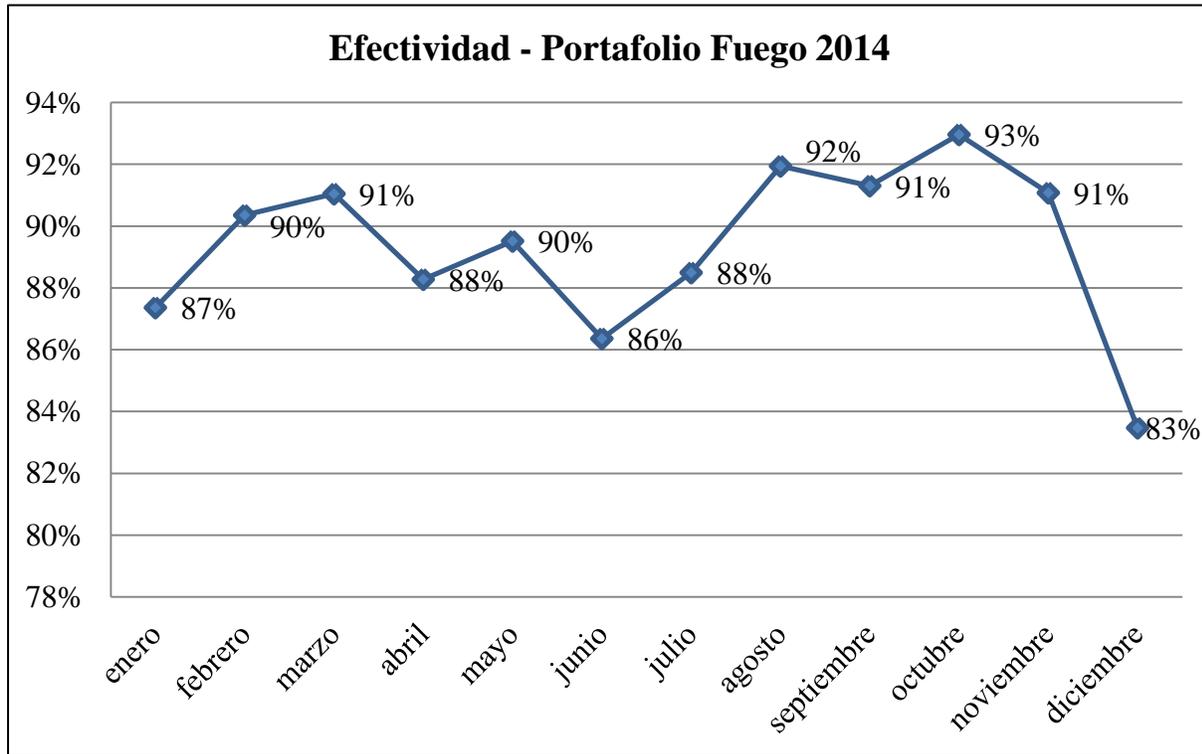
Ilustración 25: Efectividad - portafolio agua 2014.



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente con respecto a la fuerza de ventas de Fuego, encontramos que los mejores resultados se dieron durante los meses de agosto y octubre, con efectividades del 92% y 93% respectivamente con la venta de Chocولاتinas Jet, entre otros productos. Los resultados más bajos del indicador en esta fuerza de ventas se dieron en el mes de junio y diciembre con resultados en términos de efectividad del 86% y 83% respectivamente.

Ilustración 26: Efectividad - portafolio fuego 2014.



Fuente: Elaboración propia.

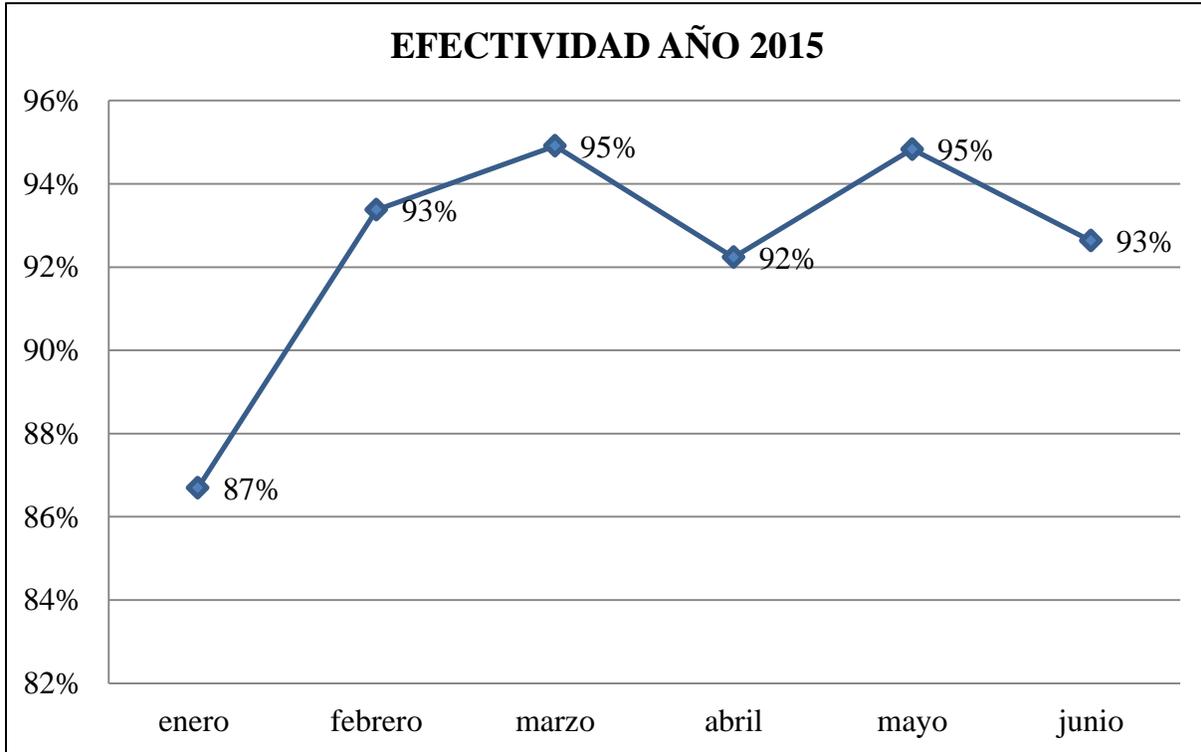
Entre las conclusiones generales del desempeño de la empresa durante el año 2014, se encuentra que en todos los catálogos los meses de enero, junio, julio y diciembre son los que mayores dificultades presentan en términos de efectividad. Además se encuentra que los meses de marzo, mayo, septiembre y octubre son los que presentan mejores resultados en los cuatro catálogos que maneja la empresa.

El indicador de efectividad está directamente relacionado con las ventas de los productos y como se mencionó anteriormente, es posible que los resultados de la efectividad se vean íntimamente ligados a la estacionalidad de la demanda de los productos, por lo que se justifica el hecho de que en algunos catálogos las ventas sean altas en ciertos meses mientras que en otros catálogos no lo sean en el mismo periodo.

En cuanto al comportamiento del indicador de efectividad durante el año 2015 se evidencia que hasta el primer semestre los resultados son satisfactorios en la mayoría de los

meses, sólo en enero se obtuvo un resultado bajo, de tan sólo el 87%. Hasta el momento se encuentran los mejores resultados en los meses de marzo y mayo con una efectividad del 95%.

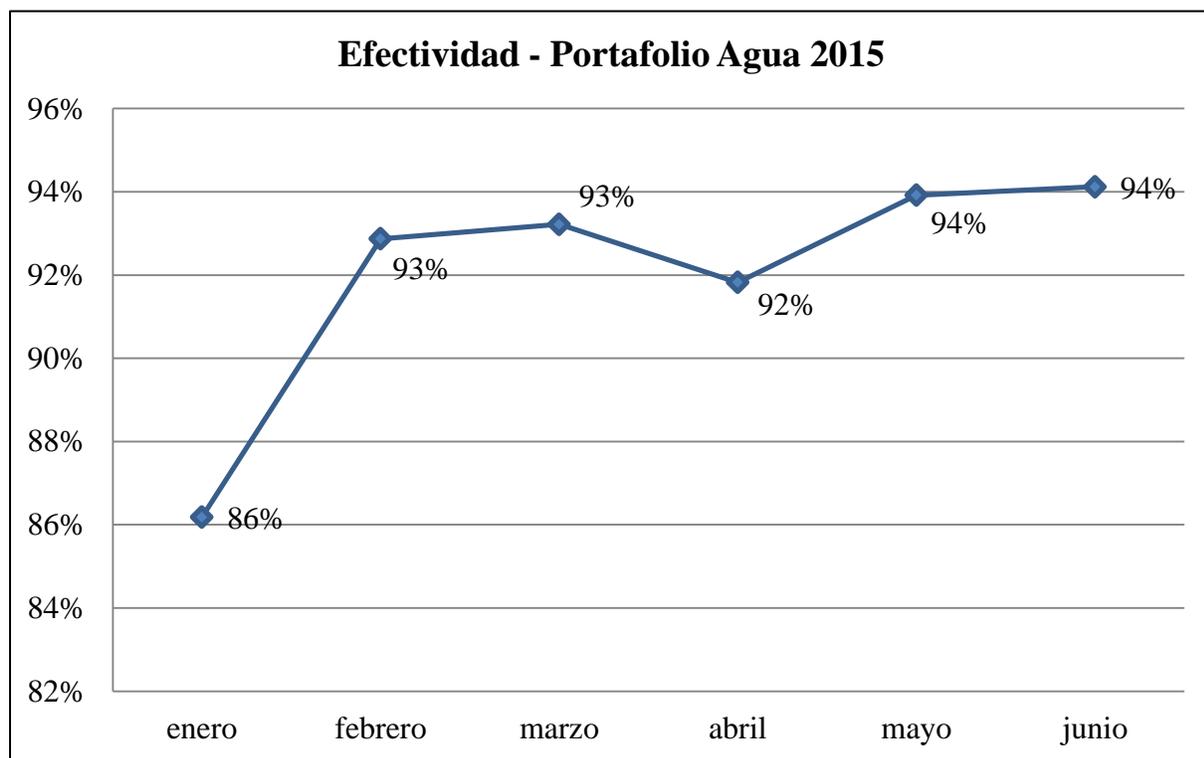
Ilustración 27: Efectividad año 2015.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar a continuación, el indicador de efectividad de las diferentes fuerzas de ventas ha tenido un comportamiento dinámico durante el primer semestre del 2015. Para el caso de la fuerza de ventas de Agua, el mes que tuvo resultados más bajos fue enero con tan sólo un 86%, mientras que el mes de mayo y junio tuvieron los picos más altos con una efectividad del 94%.

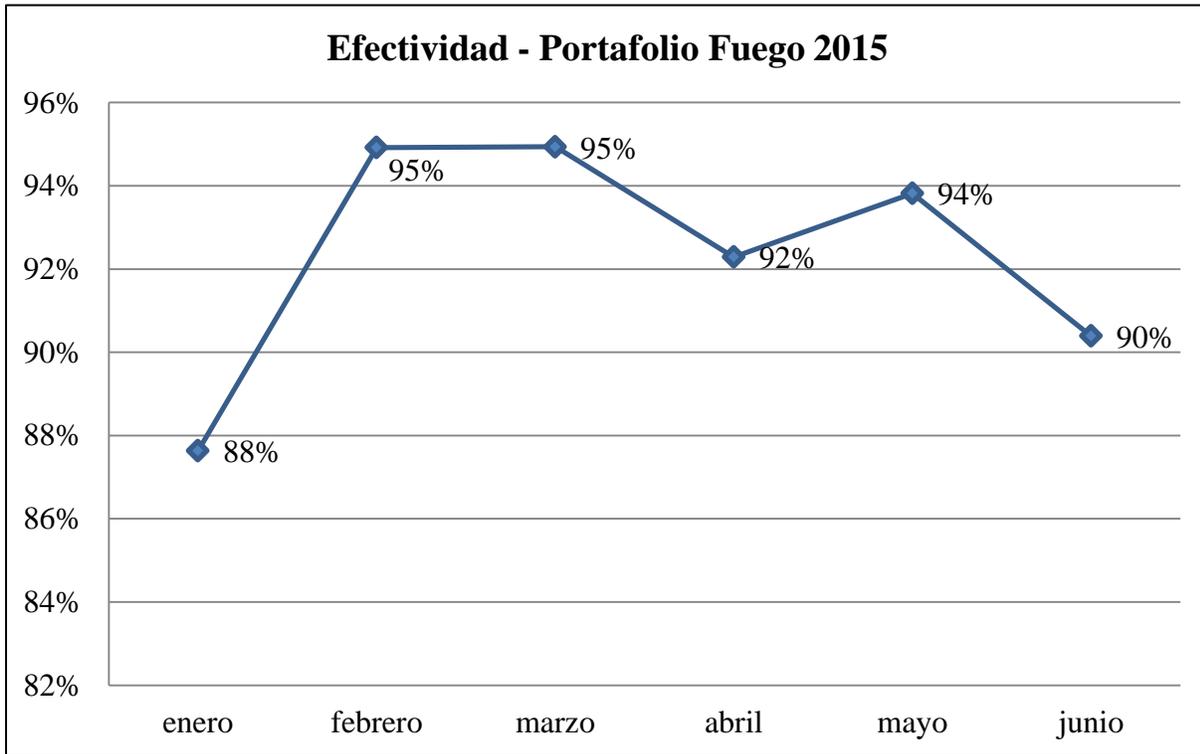
Ilustración 28: Efectividad - portafolio agua 2015.



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, la fuerza de ventas de Fuego tuvo excelentes resultados durante los meses de febrero y marzo con resultados del 95% en cada uno de estos meses, sin embargo, esta fuerza de ventas también tuvo la más baja efectividad en el mes de enero, con un resultado del 88% en este indicador.

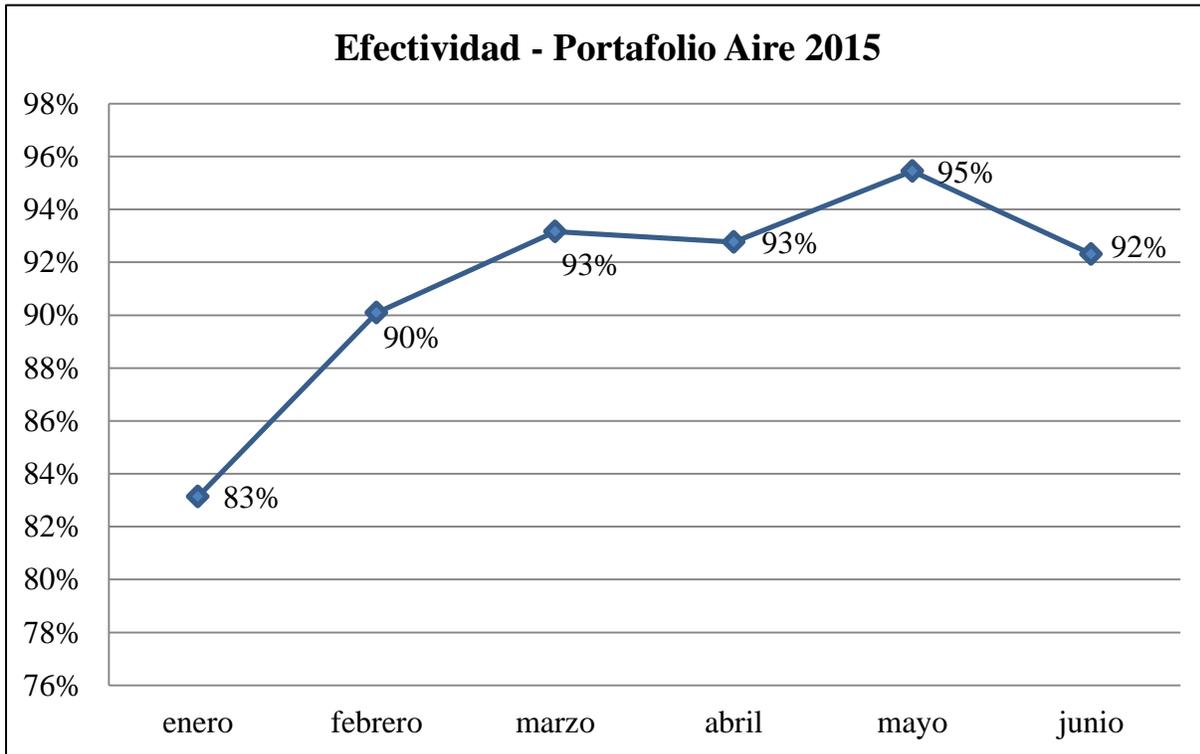
Ilustración 29: Efectividad - portafolio fuego 2015.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la fuerza de ventas de Aire, se encontró nuevamente el más bajo rendimiento durante el mes de enero, con un 83% de efectividad, mientras que el pico más alto en este indicador se presentó en el mes de mayo con un resultado del 95%.

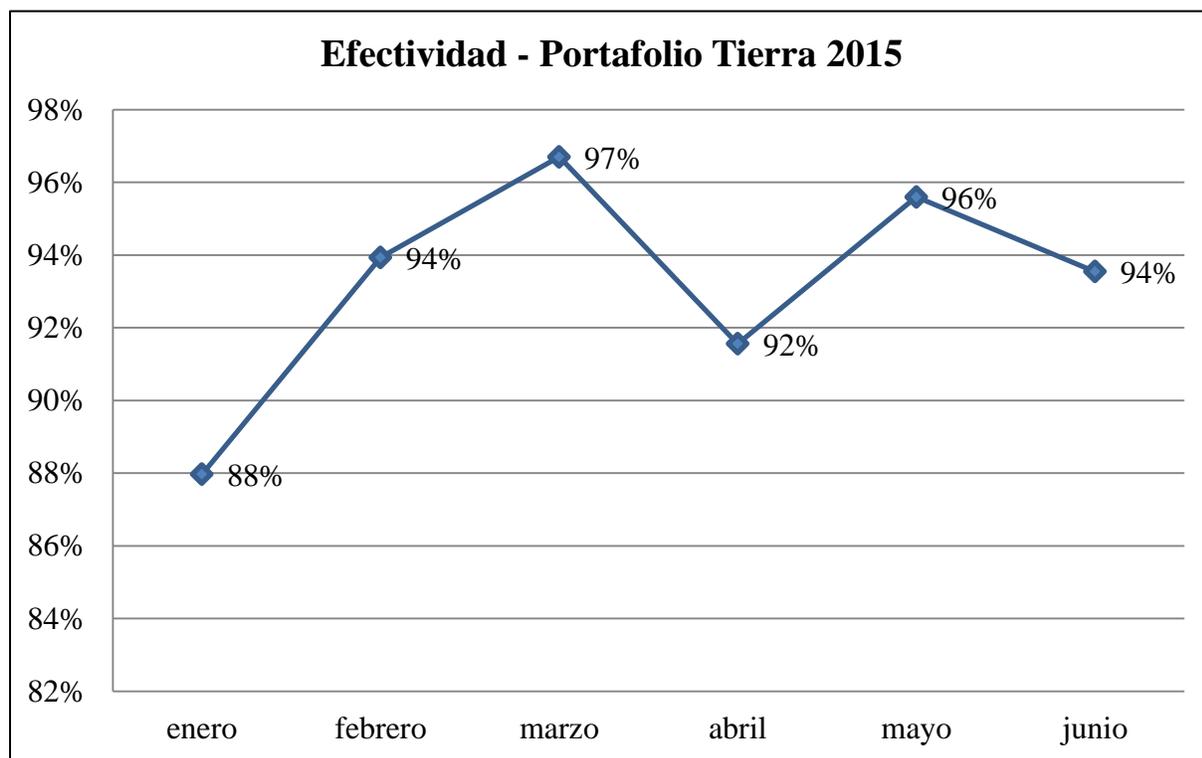
Ilustración 30: Efectividad - portafolio aire 2015.



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, con respecto a la fuerza de Tierra, se observa el mejor resultado de todas las fuerzas de ventas durante el primer semestre del 2015 logrando una efectividad del 97% en el mes de marzo, mientras que al igual que las otras fuerzas de ventas, el resultado más bajo obtenido fue en el mes de enero con una efectividad del 88%.

Ilustración 31: Efectividad - portafolio tierra 2015.



Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión general del comportamiento del indicador de efectividad durante el primer semestre del año 2015, se puede decir que el mes en el que más bajos resultados obtienen las fuerzas de ventas es en enero, mientras que también se hace evidente que los meses de marzo y mayo han sido favorables en términos de efectividad en las cuatro fuerzas de ventas de la empresa SUMARC TAT.

4.2.4. Encuesta de Clima Laboral

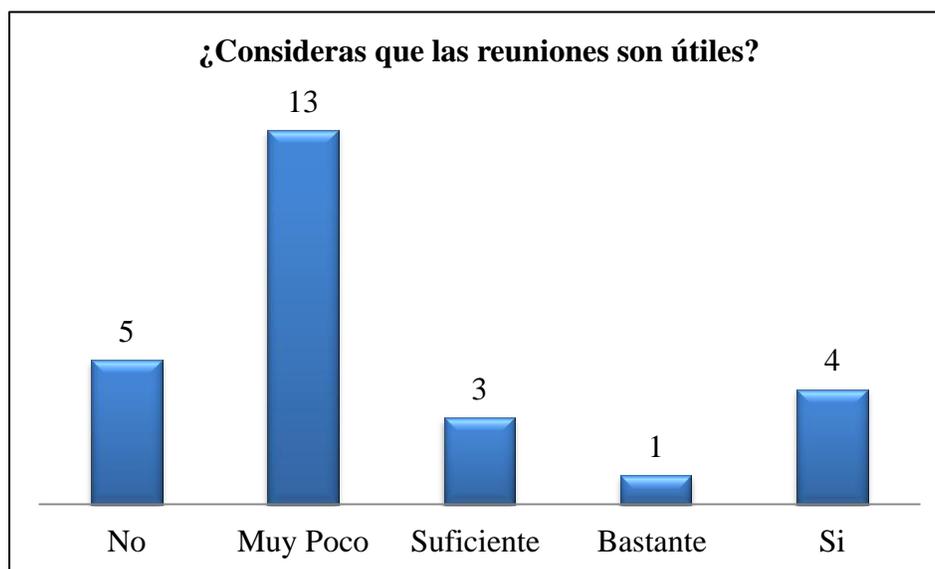
Se realizó la medición del clima laboral dividiendo los empleados según sus áreas de desempeño (administrativa, logística y comercial), con el fin de analizar cada área según sus funciones específicas y facilitar la identificación de fortalezas y posibles dificultades. Las muestras se tomaron de la siguiente manera: Área administrativa: 3 encuestas. Área comercial: 26 encuestas. Área de logística: 26 encuestas. Total de la muestra: 55 encuestas.

Área Comercial

En ésta área se concentra el corazón de la empresa, ya que abarca la fuerza de ventas compuesta por los 32 vendedores que a diario realizan las visitas a los clientes, ofrecen los productos y concretan las ventas que son la actividad principal del negocio. Por esta razón, es de gran importancia conocer la situación actual que se presenta en esta área respecto al clima laboral que perciben las personas que la conforman, sus inconformidades y los aspectos positivos que deban fortalecerse. Los hallazgos fueron los siguientes:

Existen falencias en cuanto a la percepción que tiene la fuerza de ventas sobre las reuniones, ya que la gran mayoría de las personas afirman que éstas no son útiles, como se evidencia en el siguiente gráfico. Esto se puede deber a que las reuniones suelen ser monótonas y las personas pierden el interés fácilmente.

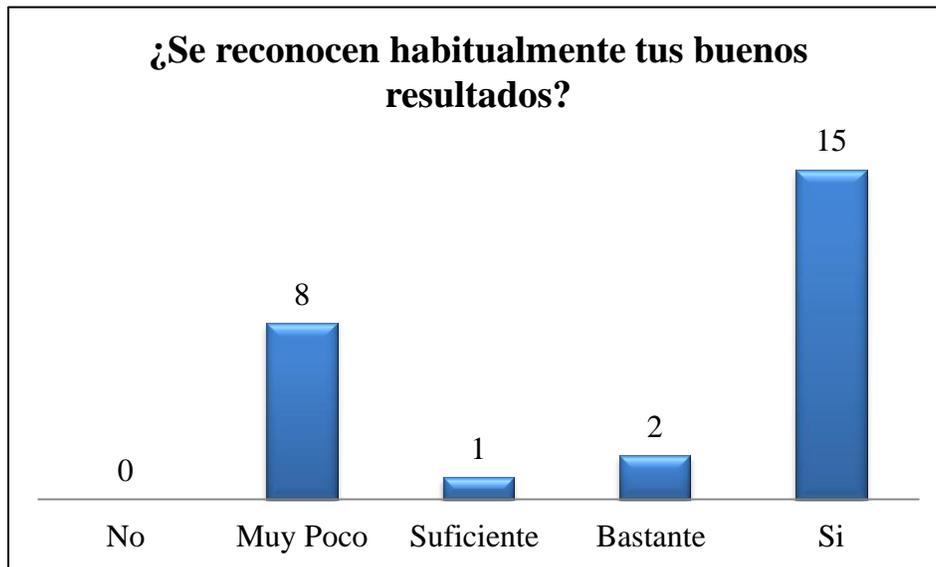
Ilustración 32: Utilidad de las reuniones.



Fuente: Elaboración propia.

La fuerza de ventas indica que no recibe reconocimiento habitual por sus buenos resultados por parte de sus superiores, lo cual se puede deber a que la empresa no tiene establecido actualmente un sistema de reconocimientos y recompensas para sus empleados, lo cual se evidencia en el siguiente gráfico:

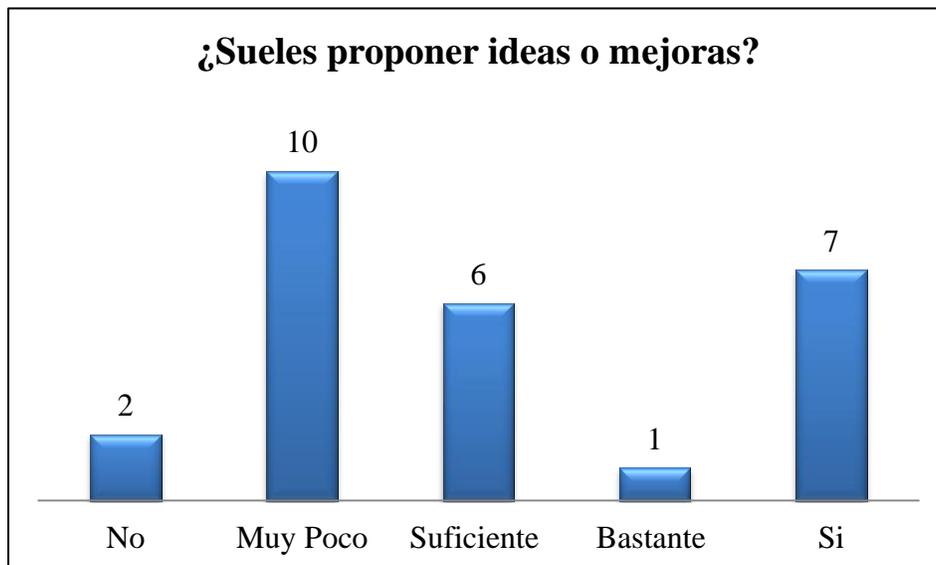
Ilustración 33: Reconocimiento de los buenos resultados.



Fuente: Elaboración propia.

Como se evidencia en el siguiente gráfico, la fuerza de ventas no tiene la intención de proponer ideas o mejoras en pro del buen desempeño y mejoramiento continuo de la empresa, lo cual puede ser señal de que no hay un compromiso suficiente por parte de la fuerza de ventas con la empresa.

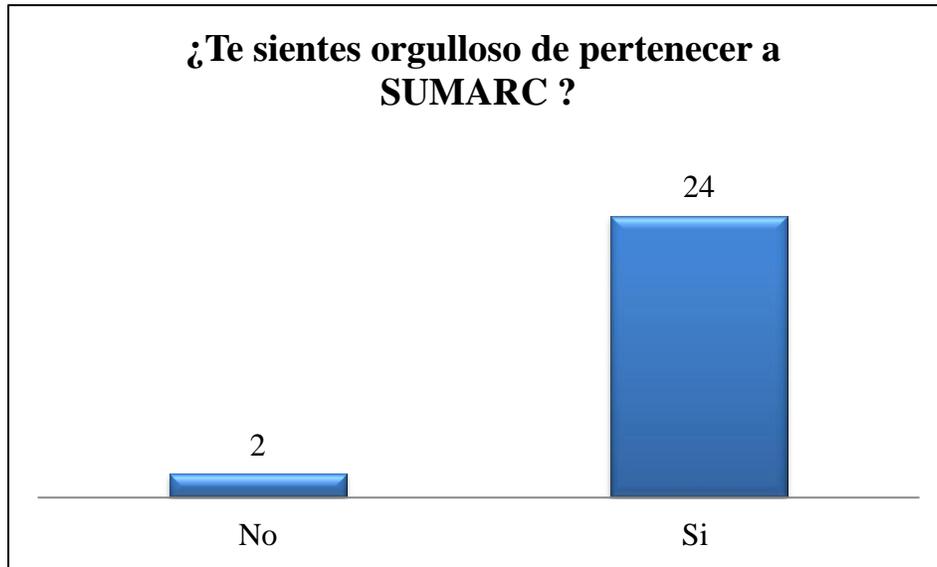
Ilustración 34: Proposición de ideas o mejoras.



Fuente: Elaboración propia.

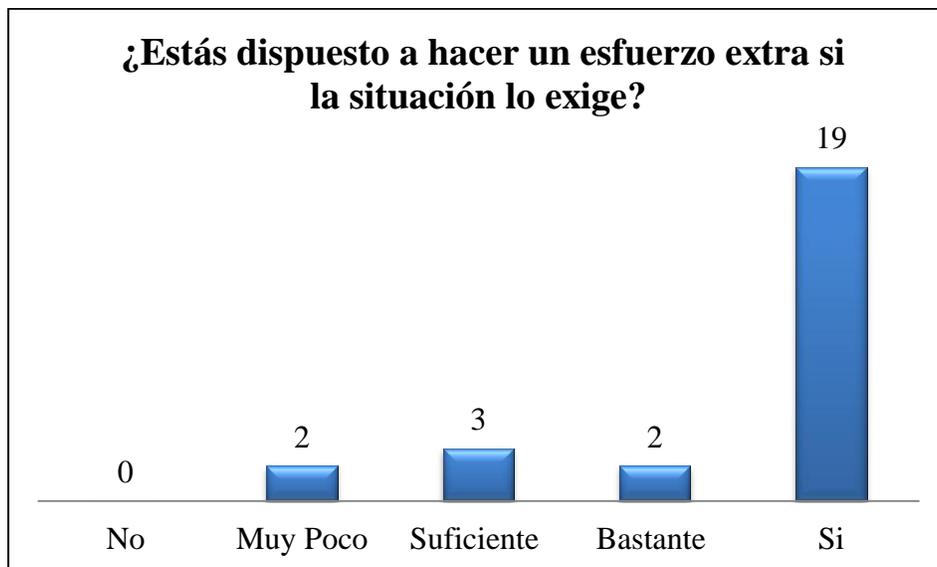
Por otra parte, se encontró que dentro de los aspectos positivos está el sentido de pertenencia que se evidencia en esta área de la empresa, ya que en su mayoría las personas indican tener la disposición para hacer esfuerzos adicionales cuando son necesarios, así como afirman sentirse orgullosos de pertenecer a la empresa como se muestra a continuación:

Ilustración 35: Orgullo de pertenecer a Sumarc.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 36: esfuerzo extra.



Fuente: Elaboración propia.

Área de Logística

Esta área comprende tanto a las personas que trabajan en la bodega haciendo el alistamiento de la mercancía, como a los transportadores y auxiliares de transporte que trabajan directamente en la distribución de los productos en los puntos de venta por medio de sus vehículos. Todas estas personas tienen una responsabilidad muy importante, ya que manipulan la mercancía, deben tener un control de los inventarios y además en el caso de los auxiliares de transporte, son los encargados de entregar la mercancía al cliente y cerrar el proceso de venta como tal. Por ser tan importantes estas funciones y el área de logística y sus integrantes, se buscó identificar por medio de esta encuesta las principales fallas y aquellas fortalezas que existan. Los resultados fueron los siguientes:

Como lo indica la siguiente gráfica, a pesar de que algunas personas indican que al expresar sus ideas, sus superiores las valoran y las tienen en cuenta, otras personas indican que no lo suficiente. Esta es una falencia que puede ocurrir en esta área por diferentes razones pero que sin duda debe tenerse en cuenta, ya que los empleados deben ser escuchados y sus aportes podrían enriquecer el desempeño de la empresa en el día a día.

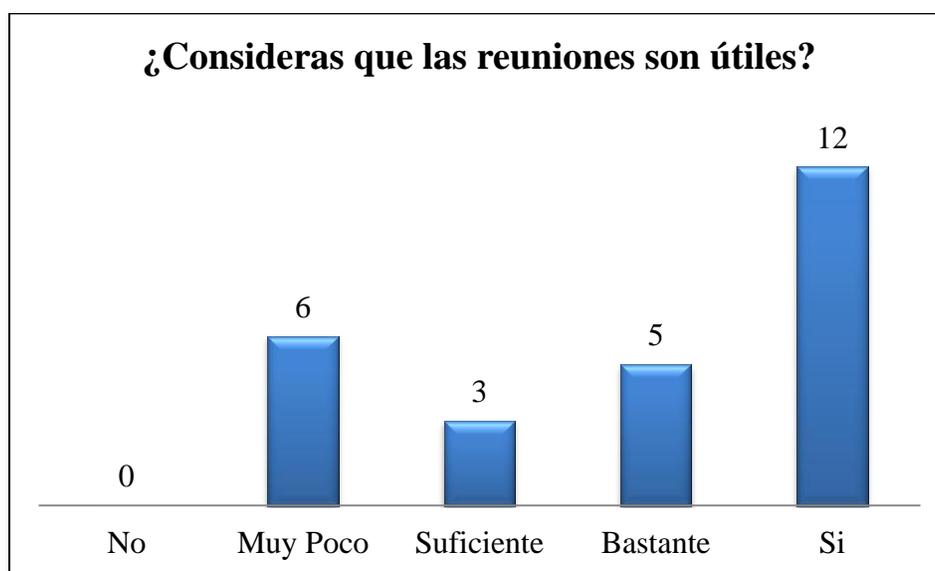
Ilustración 37: Valoración de aportes e ideas.



Fuente: Elaboración propia.

A diferencia de la percepción que tienen las personas del área comercial sobre las reuniones, las personas del área de logística indican en su mayoría que éstas son útiles, esto puede deberse a que para esta área, las reuniones no son diarias sino que se hacen aproximadamente cada tres semanas y en éstas también se mide el desempeño de las personas en términos de indicadores, en este caso de devoluciones y servicio al cliente. Los resultados se evidencian a continuación:

Ilustración 38: Utilidad de las reuniones.



Fuente: Elaboración propia.

Otro hallazgo importante es que en algunas ocasiones el personal de esta área indica que está de acuerdo con la responsabilidad que tiene su cargo, sin embargo, como se muestra a continuación, en otros casos se evidencia la percepción de que la carga laboral que tienen en sus puestos de trabajo es alta.

Ilustración 39: Carga de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

Un aspecto inquietante que se encontró en esta área fue que no existe una tendencia en cuanto al sentido de pertenencia y al compromiso que tienen los empleados con la empresa, pues a pesar de indicar en su mayoría que se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa, como se muestra en el siguiente gráfico, no se observa claramente la preferencia.

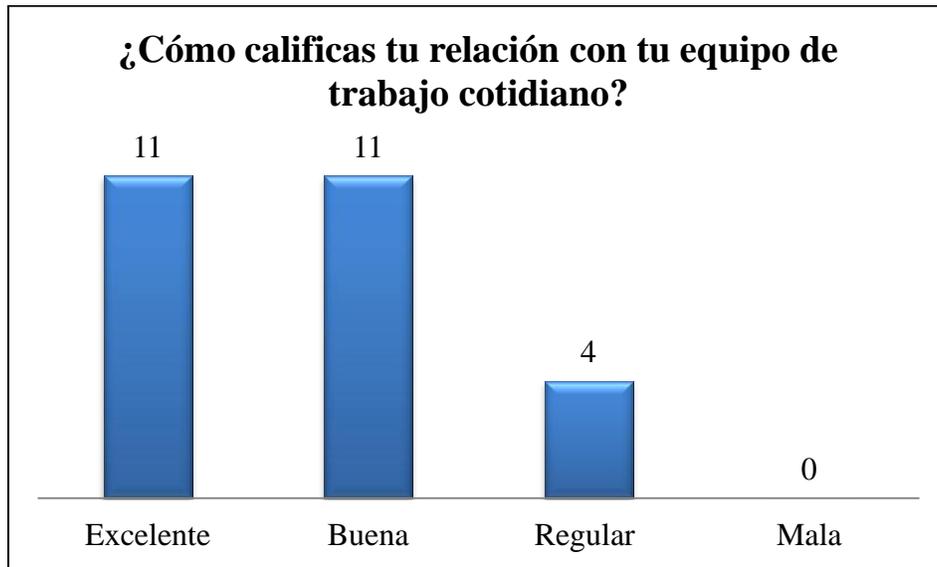
Ilustración 40: Preferencia para quedarse en SUMARC.



Fuente: Elaboración propia.

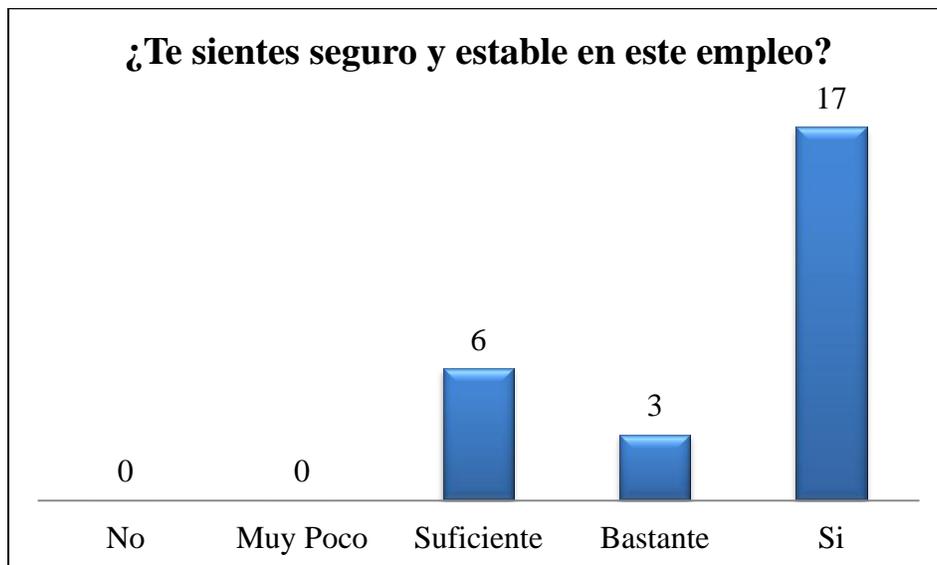
Cabe resaltar que en esta área se pudo comprobar como se muestra en los siguientes gráficos, que las personas suelen tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, así como también se ve que las personas se sienten en su mayoría seguras y estables en sus puestos de trabajo.

Ilustración 41: Relación con el equipo de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 42: Seguridad y estabilidad en el empleo.



Fuente: Elaboración propia.

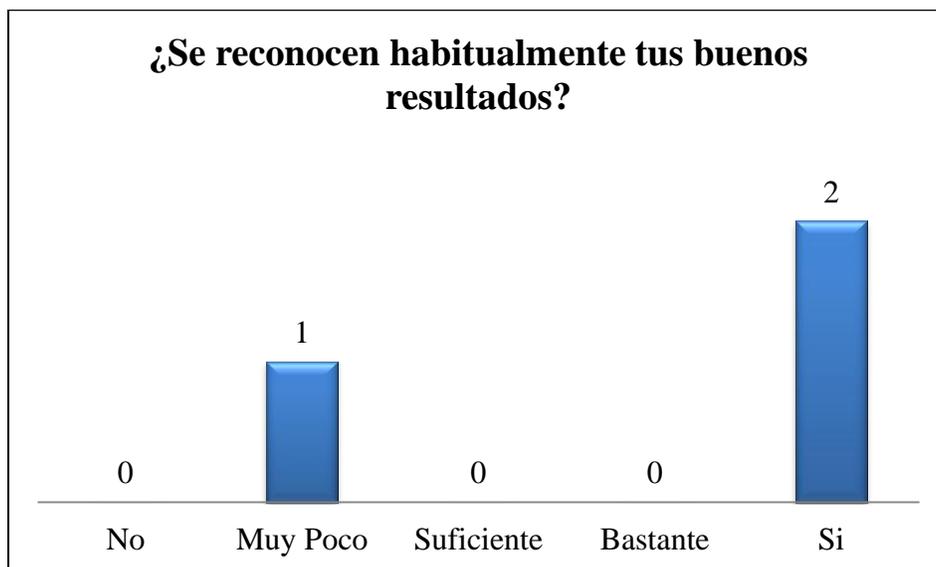
Área Administrativa

Esta área está compuesta por cinco personas principalmente, quienes se encargan del manejo de los recursos humanos, las actividades de contabilidad, la supervisión de la bodega y toda la parte de control y toma de decisiones dentro de la empresa. En general, se encontró una buena percepción del clima laboral en la mayoría de los aspectos evaluados puesto que esta área la conforman pocas personas, se facilita la comunicación entre los integrantes y otro factor importante es que tres de ellos son socios de la empresa desde su creación, por lo que conocen el negocio y tienen la experiencia adquirida a lo largo del tiempo en el mismo nivel, lo cual ayuda a que la empresa hoy en día funcione con más fluidez ya que todos conocen muy bien su rol dentro de la organización.

Sin duda alguna, esta área es de gran importancia puesto que es desde allí que todos los cambios pueden instaurarse para mejorar el desempeño global de la organización, además desde esta área se tiene la información y se ejerce el control y el poder para hacer que la organización funcione de una u otra forma. Dado esto, se hace necesario analizar en qué situación están las personas que hacen parte de esta área y en qué medida se deben fortalecer los aspectos positivos y mejorar los aspectos negativos. Estos fueron los resultados:

Persisten en esta área, como en el área comercial, algunas falencias en cuanto a los reconocimientos que se les da a los empleados por sus buenos resultados en las labores que realizan, ya que como se muestra en el siguiente gráfico, no se reconocen habitualmente los buenos resultados de todas las personas que integran el área.

Ilustración 43: Reconocimiento de resultados.



Fuente: Elaboración propia.

También se encontró que hay dudas en el personal sobre su sentido de pertenencia con la empresa con respecto a otras opciones laborales posibles, ya que como se muestra a continuación, no todas las personas están en la misma sintonía respecto a este tema que determina en gran medida el grado de satisfacción con su trabajo.

Ilustración 44: Preferencia para quedarse en SUMARC.



Fuente: Elaboración propia.

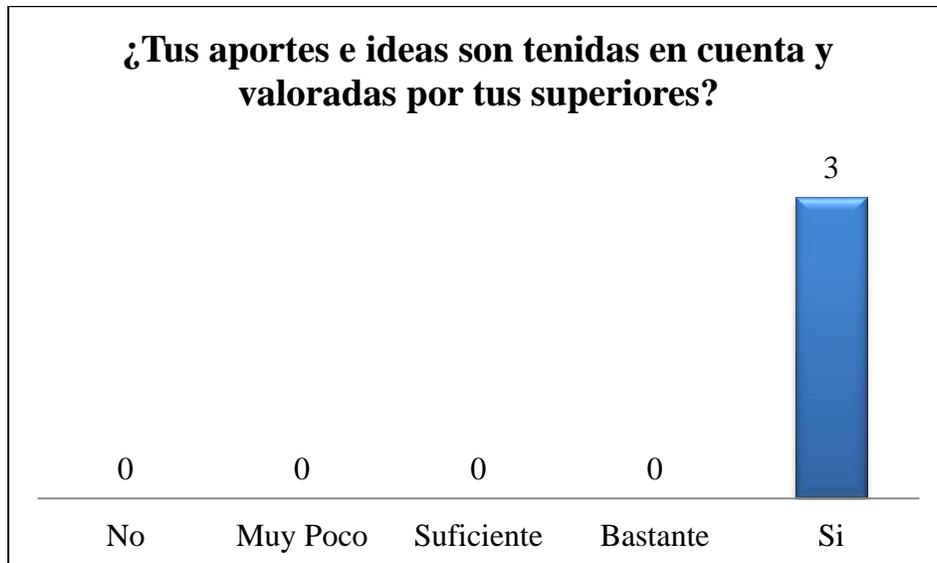
Entre otros hallazgos importantes en esta área, se encontró como se muestra en los siguientes gráficos, que el trabajo que tienen estas personas ha cumplido sus expectativas iniciales y que sus opiniones realmente son valoradas y tenidas en cuenta.

Ilustración 45: Expectativas.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 46: Valoración de ideas.



Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos anteriormente por cada área, se llega también a algunas conclusiones globales que dan una muestra del clima laboral que se vive en general a diario dentro de la empresa. Por un lado, las personas expresan que se sienten motivadas en el trabajo que realizan diariamente, sin embargo, se encontró que muchos expresan abiertamente que la empresa debería hacer más énfasis en actividades motivacionales que les ayuden a crecer en diferentes aspectos de su vida, diferentes al trabajo. Por otro lado, se encontró que el personal de todas las áreas está en su mayoría comprometido y dispuesto a realizar los esfuerzos que sean necesarios para el bien de la empresa, lo cual denota que las personas tienen la voluntad de hacer lo que sea necesario para que las cosas funcionen y la empresa progrese y prospere.

Un hallazgo general importante es que el personal de todas las áreas expresa que sus superiores tienen un buen trato hacia ellos, lo cual es un factor importante a la hora de examinar el clima laboral que se experimenta a diario. Además la mayoría de las personas expresó que percibe en la empresa un ambiente de confianza y transparencia entre todas las áreas y las personas que trabajan en la empresa.

Por último, se encontró que la empresa invierte tiempo y energía en los planes de inducción del personal de todas las áreas, lo que es un aspecto positivo que ayuda a que todas las personas tengan una curva de aprendizaje más corta y a que el proceso de adaptación al nuevo sitio de trabajo sea más fácil. Sin embargo, cabe resaltar que se ha evidenciado que a pesar de que el personal expresa que los procesos de inducción han sido muy buenos, éstos no son suficientes y en especial en el área comercial, la inducción debe ser constante e incluso debe impartirse en empleados antiguos.

5. PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO

5.1. Nivel Organizacional

5.1.1. Clima Organizacional

Según el diagnóstico realizado previamente se considera de gran importancia mejorar algunos aspectos que están afectando el clima organizacional de la empresa desde las tres áreas principales que la componen.

Área Comercial

En esta área se encuentra que el principal aspecto que debe tenerse en cuenta para mejorar es la dinámica de las reuniones que se realizan a diario con la fuerza de ventas, ya que al parecer no están siendo bien percibidas por las personas, ni están teniendo el impacto que se necesita ni se espera. Por lo tanto, se sugiere tener en cuenta los siguientes aspectos que podrían influir positivamente en el desarrollo de esta actividad:

- Cambiar el horario de inicio de las reuniones de 6:30 am como se hace actualmente, a 7:00 am, ya que se debe tener en cuenta las dificultades de movilidad que hay en la ciudad, las cuales en muchas ocasiones retrasan la llegada de los participantes generando un mal ambiente en la reunión desde su inicio. Sin embargo, en este punto debe hacerse una exigencia al personal para que la reunión comience en punto en su nuevo horario y se debe establecer algún tipo de llamado de atención o represalia a las personas que no sean puntuales con el horario.
- Se debe establecer como regla general que la duración de las reuniones no supere los 90 minutos, puesto que después de este tiempo se ha evidenciado que los participantes se distraen con mucha facilidad y pierden el interés en la reunión, lo cual disminuye los niveles de participación y de compromiso con esta actividad que sin duda tiene gran importancia en el desarrollo de las actividades comerciales.

- Teniendo en cuenta que las actividades de seguimiento de los indicadores de desempeño de la fuerza de ventas tienen un componente numérico cuya lógica en muchos casos aún no es comprendida por algunas personas, es de gran importancia que se dedique un espacio para enseñar detenidamente cómo calcular estos indicadores, su relación y su importancia dentro de la tarea del seguimiento que el vendedor debe hacer a su trabajo a diario.
- Es de gran importancia disminuir la monotonía percibida en las reuniones, ya que esta es una de las razones por las cuales la fuerza de ventas no se siente motivada a participar, ni sienten que estos espacios tengan algún impacto positivo en su labor. Para esto, se hace necesario que las reuniones aborden otros temas además del seguimiento de la labor de la fuerza de ventas; pueden incluirse capacitaciones sobre temas que enriquezcan a las personas no sólo en temas comerciales sino también en temas personales como salud, bienestar y valores entre otros.
- Es de gran importancia que para este espacio se planeen actividades tanto de capacitación como de retroalimentación que incentiven la participación de los vendedores, con el fin de que ellos puedan proponer opciones de mejora que les permitan mejorar su desempeño. Se puede considerar la realización de clínicas de ventas y juegos de roles para que los vendedores sean capacitados de manera más dinámica, así como debates sobre problemas específicos que se perciban, con el fin de conocer la opinión de los vendedores, quienes tienen de primera mano la información y el contacto directo con el cliente.
- Se hace necesario que los coordinadores de venta tengan una participación más activa dentro de las reuniones conjuntas incluso cuando la gerente esté presente, ya que es de gran importancia que la fuerza de ventas note que tienen la misma capacidad que la gerente de liderar el grupo y transmitir la información necesaria para llevar a cabo una reunión exitosa.

Área Logística

En esta área se encuentra que el principal problema radica en el sentido de pertenencia y el compromiso que tiene el personal con la empresa, ya que se evidencia una falta de interés

general en el área y bajos niveles de participación. Se sugiere entonces tener en cuenta los siguientes aspectos con el fin de mejorar la percepción que tienen las personas de esta área en dichos aspectos:

- Se debe tener mucho cuidado con la manera como se trata a los empleados, ya que en alguna ocasión expresaron percibir trato preferencial hacia algunos miembros de la organización, por lo que se debe tener claro que a los empleados se les debe tratar por igual y se les debe otorgar los mismos beneficios y represalias según un protocolo establecido y que se debe aplicar equitativamente a todos los empleados, no sólo de esta área sino de toda la empresa.
- Es de gran importancia fomentar espacios de participación para que las personas que pertenecen a esta área sepan que sus ideas y opiniones son importantes para la empresa, puesto que a través de ellas se pueden mejorar procesos y por consiguiente el desempeño global de la empresa. Además se debe evaluar la posibilidad de aplicación de las sugerencias que tengan las personas, puesto que pueden realizarse ajustes y finalmente encontrar la solución correcta a muchos de los problemas que a diario suceden en el trabajo.
- La empresa debe invertir tiempo y esfuerzo en la planeación y realización de actividades que fomenten el compromiso y el sentido de pertenencia de las personas de ésta área, puesto que la periodicidad de las reuniones es menor, se debe buscar que en las que se realicen se puedan abordar temas de compromiso y alineación de objetivos personales con los objetivos de la empresa.

Área Administrativa

En esta área se encontraron principalmente problemas de comunicación y de compromiso con la empresa. Para hacer frente a estas falencias se propone tener en cuenta los siguientes incisos:

- A pesar de que el área está compuesta por pocas personas, se hace evidente que en ocasiones existen problemas de comunicación entre las personas que componen el equipo de trabajo puesto que no hay comunicación efectiva entre los superiores y los subalternos,

teniendo en cuenta esto, todos los involucrados deben tener capacitación en cuanto a comunicación efectiva, puesto que los superiores deben saber cómo transmitir la información y asegurarse de que sus colaboradores hayan comprendido lo que se les está solicitando y de esta manera se previenen los malos entendidos y se evita tener que dedicar tiempo adicional para rehacer las tareas.

- No se debe dejar de lado la realización de diferentes actividades que promuevan el compromiso y el sentido de pertenencia con la empresa, ya que se evidencia que existen algunas inconformidades en este aspecto, además se evidencia que hace falta que el personal de esta área sea involucrado en actividades de capacitación y enriquecimiento personal en temas adicionales al trabajo.

Como una falencia general, se percibe que el personal de todas las áreas de la empresa indica que sus esfuerzos y buenos resultados no son reconocidos habitualmente, para lo cual la empresa debe tener en cuenta esta falencia y hacer frente al problema diseñado un plan de reconocimientos que premie el esfuerzo adicional y los buenos resultados que los miembros de todas las áreas realizan a diario en sus labores. Con un plan de reconocimiento que busque resaltar el buen desempeño, las personas tendrían un factor motivacional adicional para hacer bien su trabajo y para pertenecer a la empresa, lo cual ayudaría a forjar el compromiso con la empresa así como el sentido de pertenencia, factores que actualmente fallan y que son determinantes en el desempeño de todas las personas que hacen parte de la empresa. Se propone entonces reconocer el buen desempeño de las personas del área comercial con actividades como “El vendedor del mes” o un podio que premie el desempeño de los tres mejores vendedores. Asimismo, se debe intervenir en el área de logística realizando un reconocimiento a aquellos auxiliares de transporte que tengan los menores índices de devoluciones en el mes con una actividad como “El entregador del mes” o un podio que premie los tres mejores desempeños en este nivel de la empresa.

5.1.2. Perfiles de Cargo

La empresa SUMARC TAT debe tener definidos claramente todos los perfiles de cargo, ya que de ésta forma se facilita y se alinea el proceso de selección de personal con los objetivos de la empresa. Teniendo las personas necesarias para cada cargo se garantiza que las labores se

realicen efectivamente y que la empresa cuente con el personal competitivo y apto que necesita para su desempeño. A continuación se muestran los nuevos perfiles de cargo diseñados para que describir las características que la persona que ocupe el puesto debe tener.

Tabla 9: Perfil de cargo. Gerencia.

SUMARC TATS.A.S PERFIL DE CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: GERENTE.	JEFE INMEDIATO: NINGUNO.
PERFIL	
FORMACIÓN MÍNIMA:	BACHILLER: TÉCNICO/TECNÓLOGO: UNIVERSITARIO: X
Formación Complementaria: Finanzas, mercadeo, administración de costos, servicio al cliente, ventas y coaching.	
COMPETENCIAS	
GENERALES	ESPECÍFICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la frustración. • Espíritu de progreso. • Respeto. • Persistencia. • Confianza en su equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina. • Disposición para enseñar. • Comunicación Efectiva. • Apertura al cambio. • Capacidad de delegación.
FUNCIONES QUE DESEMPEÑA	
<ul style="list-style-type: none"> • Llegar a la empresa a la hora acordada y que figura en el contrato laboral. • Diseñar y evaluar los diferentes procesos de la empresa, apoyándose en los Coordinadores de Ventas, de Recursos Humanos y las Auxiliares Administrativas. • Reunirse semanalmente con los Coordinadores de Ventas en comités comerciales para evaluar el desempeño de la fuerza de ventas y generar las estrategias de ejecución y mejora pertinentes. • Mantener el equilibrio financiero de la comercializadora. • Brindar apoyo presencial y financiero para la realización de diferentes actividades programadas por las áreas con el fin de aportar para el cumplimiento de las metas planteadas por NUTRESA. • Evaluar el desempeño de cada una de las áreas de la empresa (Ventas, Logística y Recursos Humanos), con el fin de hacer seguimiento de los procesos liderados por los coordinadores de cada área. • Realizar la gestión de inventarios correspondiente, con miras a obtener resultados positivos en la operación y controlando el flujo de caja. • Mantener relaciones comerciales adecuadas, que consoliden los procesos de la empresa y generen un clima favorable. • Realizar la constante revisión de procesos de la comercializadora, con el fin de incrementar la productividad y la rentabilidad del negocio. 	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10: Perfil del cargo. Coordinador de recursos humanos y logística.

SUMARC TATS.A.S	
PERFIL DE CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: COORDINADOR JEFE INMEDIATO: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS Y LOGÍSTICA.	
PERFIL	
FORMACIÓN MINÍMA:	BACHILLER: TÉCNICO/TECNÓLOGO: UNIVERSITARIO: X
Formación Complementaria: Seminarios en Gestión del Talento Humano, diplomados y cursos de actualización en gestión humana, gestión por competencias y legislación laboral.	
COMPETENCIAS	
GENERALES	ESPECÍFICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad. • Respeto. • Persistencia. • Compromiso con la empresa. • Capacidad de análisis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de instrucciones. • Disciplina. • Proactividad. • Comunicación Efectiva. • Liderazgo.
FUNCIONES QUE DESEMPEÑA	
<p>En el área de Recursos Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llegar a la empresa a la hora acordada y que figura en el contrato laboral. • Brindar atención personalizada a todos los empleados de la empresa, manteniendo siempre actitud de servicio, respeto, tolerancia y cordialidad. • Realizar los procesos propios de Recursos Humanos: reclutamiento, selección, contratación, inducción, reinducción, capacitación, bienestar, evaluación de desempeño y retroalimentación. • Detectar necesidades específicas en la empresa que se relacionen con el capital humano, tales como: actividades de motivación, capacitaciones, actividades de bienestar (salud, recreación, responsabilidad social y otras alianzas estratégicas). • Coordinar el programa de salud ocupacional de la empresa, apoyándose en la Auxiliar Administrativa de Recursos Humanos y la Gerencia. • Tener control sobre los procesos de documentación y contratación (vencimiento de contratos, liquidaciones, vacaciones, indemnizaciones, cesantías). • Realizar en conjunto con la Gerencia, diferentes alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas, con miras a incrementar la motivación, generar un clima laboral positivo y disminuir la rotación de personal. • Según las necesidades detectadas, llevar a cabo actividades de medición (motivación, clima laboral) y generar actividades para modificar estos aspectos (capacitaciones, motivaciones, implementar programas de incentivos). <p>En el área de logística:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certificación de picking previa al despacho. • Recepción y verificación de los productos en devolución. • Verificar que la suma del dinero consignado al banco, las monedas y la mercancía devuelta sea igual al valor de la mercancía entregada al inicio de la jornada. 	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11: Perfil del cargo. Coordinador de ventas.

SUMARC TATS.A.S PERFIL DE CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: COORDINADOR DE VENTAS. JEFE INMEDIATO: GERENTE	
PERFIL	
FORMACIÓN MÍNIMA:	BACHILLER: TÉCNICO/TECNÓLOGO: UNIVERSITARIO: X
Formación Complementaria: Manejo de costos y presupuestos, servicio al cliente, ventas, liderazgo de grupos y organizaciones.	
COMPETENCIAS	
GENERALES	ESPECÍFICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la frustración. • Actitud propositiva. • Proactividad. • Adaptabilidad. • Profesionalismo. • Compromiso con la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de instrucciones. • Disciplina. • Actitud de Servicio. • Comunicación Efectiva. • Apertura al cambio. • Trabajo en equipo.
FUNCIONES QUE DESEMPEÑA	
<ul style="list-style-type: none"> • Llegar a la empresa a la hora acordada y que figura en el contrato laboral. • Dirigir diariamente la reunión de ventas programada, analizando logro de indicadores (cumplimiento de metas), comportamiento de clientes, estrategias de venta y generando nuevos lineamientos para el logro de objetivos propuestos por NUTRESA. • Preparar los informes diarios de seguimiento de ventas. • Contribuir al diseño y la realización de presupuestos y planteamiento de indicadores y metas de ventas. • Realizar acompañamientos a los vendedores en las diferentes zonas asignadas, con el fin de hacer seguimiento de los clientes (cobrimiento, calidad en la atención), y de detectar acciones o situaciones susceptibles de mejora. • Preparar los informes de ventas, en donde exponga los resultados de dichos acompañamientos, proponga acciones para modificar o mejorar y resalte situaciones susceptibles de ajuste para el logro de metas propuestas. • Realizar control de inventarios a través del sistema de información para garantizar que las ventas no sean afectadas por agotados y la operación se lleve a cabo satisfactoriamente. • Contribuir a la elaboración de presupuestos, en conjunto con el Coordinador de NUTRESA y la Gerencia. 	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12: Perfil del cargo. Auxiliar de oficina (ventas).

SUMARC TATS.A.S PERFIL DE CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE JEFE INMEDIATO: GERENTE OFICINA (VENTAS).	
PERFIL	
FORMACIÓN MÍNIMA:	BACHILLER: TÉCNICO/TECNÓLOGO: UNIVERSITARIO: X
Formación Complementaria: Secretariado, seminarios de actualización en servicio al cliente, capacitaciones realizadas en la empresa.	
COMPETENCIAS	
GENERALES	ESPECÍFICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Honestidad. • Espíritu de progreso. • Respeto. • Compromiso con la empresa. • Manejo emocional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de instrucciones. • Disciplina. • Actitud de Servicio. • Comunicación Efectiva. • Agilidad. • Iniciativa propia.
FUNCIONES QUE DESEMPEÑA	
<ul style="list-style-type: none"> • Llegar a la empresa a la hora acordada y que figura en el contrato laboral. • Descargar del sistema de información los pedidos enviados por los vendedores a través de los celulares. • Revisar e imprimir novedades en el sistema para los vendedores. • Digitar los pedidos de los vendedores que no hayan empleado celular. • Direccionar las PQR de los clientes que se contactan a través del <i>call center</i> de NUTRESA (Telecliente), hacia los Coordinadores de Ventas para que gestionen su solución. • Ingresar al sistema facturas de proveedores. • Realizar los ajustes de inventario respectivos. • Generar inventario proyectado. • Generar planillas de rutas para transportadores. • Generar pedidos. • Imprimir formatos de picking para el respectivo alistamiento en bodega. • Imprimir facturas. • Generar copias de picking, registrar las novedades en inventario y organizar las bonificaciones. • Facturar pedidos adicionales. 	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13: Perfil del cargo. Auxiliar de oficina (recursos humanos).

SUMARC TATS.A.S PERFIL DE CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE OFICINA (RECURSOS HUMANOS) JEFE INMEDIATO: COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS	
PERFIL	
FORMACIÓN MINÍMA:	BACHILLER: X TÉCNICO/TECNÓLOGO: UNIVERSITARIO:
Formación Complementaria: Secretariado, seminarios de actualización en Gestión del Talento Humano, capacitaciones realizadas en la empresa y legislación laboral.	
COMPETENCIAS	
GENERALES	ESPECÍFICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Respeto. • Compromiso con la empresa. • Responsabilidad. • Capacidad de análisis. • Eficiencia y eficacia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de instrucciones. • Disciplina • Actitud de Servicio. • Comunicación Efectiva • Actitud de escucha.
FUNCIONES QUE DESEMPEÑA	
<ul style="list-style-type: none"> • Llegar a la empresa a la hora acordada y que figura en el contrato laboral. • Brindar atención personalizada a todos los empleados de la empresa, manteniendo siempre actitud de servicio, respeto, tolerancia y cordialidad. • Apoyar los procesos propios de Recursos Humanos: selección, contratación, inducción, reinducción, bienestar, evaluación de desempeño y retroalimentación; siguiendo los lineamientos de la Coordinadora de Recursos Humanos. • Realizar los procesos de documentación y contratación (vencimiento de contratos, liquidaciones, vacaciones, indemnizaciones, cesantías) junto con la Coordinadora de Recursos Humanos. • Atender telefónicamente a clientes internos, externos y proveedores. • Archivar documentos. • Liquidar parafiscales y reportar novedades. • Realizar nómina. • Realizar comprobantes de ingreso, egreso, imprimir reportes contables. • Participar en los programas de salud ocupacional, propuestos por Recursos Humanos. • Mantener al día las carpetas del personal de la empresa (hojas de vida, documentos de identidad, afiliaciones a seguridad social, certificaciones). • Generar los documentos solicitados por la Coordinadora de Recursos Humanos (certificaciones laborales, afiliaciones, renovaciones de contrato). 	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14: Perfil del cargo. Vendedor.

SUMARC TATS.A.S	
PERFIL DE CARGO	
NOMBRE DEL VENDEDOR.	CARGO: JEFE INMEDIATO: COORDINADORES DE VENTAS
PERFIL	
FORMACIÓN MÍNIMA:	BACHILLER: X TÉCNICO/TECNÓLOGO: UNIVERSITARIO:
Formación adicional: Cursos en mercadeo, ventas y servicio al cliente.	
COMPETENCIAS	
GENERALES	ESPECÍFICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia a la frustración. • Actitud de servicio. • Respeto y amabilidad. • Persistencia. • Manejo de emociones. • Proactividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de instrucciones. • Disciplina. • Compromiso con la empresa. • Adaptabilidad al cambio. • Capacidad de planeación y de respuesta. • Agilidad
FUNCIONES QUE DESEMPEÑA	
<p>Dentro de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llegar a la empresa a la hora acordada y que figura en el contrato laboral. • Mantener una actitud de respeto y disposición con compañeros de trabajo y superiores. • Mantener siempre un canal de comunicación abierto y claro con compañeros de trabajo y superiores para manifestar inquietudes, sugerencias y solución a dificultades cotidianas. • Asistir a la reunión de ventas programada para el inicio de cada jornada, en donde se analizan indicadores, metas alcanzadas, se hacen proyecciones numéricas y se informan las novedades del día (promociones, agotados, precios). • Realizar la planeación del día utilizando los formatos suministrados por la empresa, revisar la facturación del día anterior y la devolución generada. • Disponer las herramientas de trabajo necesarias (catálogo, celular, recordatorios, calculadora, lapicero, información actualizada). • Realizar las homologaciones correspondientes con la fuerza de ventas contraria. <p>En la zona asignada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener siempre actitud de servicio y respeto con los clientes como elementos clave para lograr una venta efectiva. • Mantener una actitud de recursividad. • Buscar siempre el crecimiento y la efectividad de la zona asignada por medio de la aplicación de las estrategias de ventas previamente diseñadas en conjunto con los Coordinadores de Ventas. • Dirigirse diariamente a la ruta asignada y permanecer en ella hasta finalizarla y cumplir con el recorrido programado. • Visitar uno a uno a los clientes, revisar su stock, asesorar y tomar el pedido 	

correspondiente. Al final de cada visita, dejar el recordatorio.

- Impulsar los productos nuevos y las promociones a través de las exhibiciones.
- Realizar la apertura y codificación de clientes nuevos para su inclusión en el sistema y distribuir entre los clientes la publicidad y el material POP suministrado por la empresa.
- Realizar acciones que faciliten la visibilidad del producto ofrecido por la empresa.
- Actualizar los datos correspondientes a nombres de clientes, direcciones y números telefónicos.
- Revisar la planeación y manejar el tiempo adecuadamente, con el fin de hacer el recorrido diario a satisfacción.
- Cumplir con los presupuestos y metas establecidas, a través del empleo de las estrategias de venta construidas previamente en conjunto con la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15: Perfil del cargo. Bodega.

SUMARC TATS.A.S	
PERFIL DE CARGO	
NOMBRE DEL BODEGUERO.	CARGO: JEFE INMEDIATO: COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS Y LOGISTICA
PERFIL	
FORMACIÓN BÁSICA: MÍNIMO:	BACHILLER: X TÉCNICO/TECNÓLOGO:
Formación adicional: Capacitaciones en manipulación del producto (manejo de estibas, decremento en averías, identificación de referencias, manejo de inventarios)	
COMPETENCIAS	
GENERALES	ESPECÍFICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerza física • Agilidad • Retentiva • Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de instrucciones • Disciplina • Honestidad • Respeto
FUNCIONES QUE DESEMPEÑA	
<ul style="list-style-type: none"> • Llegar a la empresa a la hora acordada y que figura en el contrato laboral. • Recibir los pedidos que traiga NUTRESA. • Recibir las devoluciones por parte de la Coordinadora de Logística y organizarlas. • Realizar el conteo para ajuste de inventarios. • Realizar el alistamiento de producto para el día siguiente, según los formatos de picking entregados por la Auxiliar Administrativa de Ventas. • Realizar la certificación y conteo de productos en conjunto con la Coordinadora de Logística. • Reportar las novedades en inventario (faltantes/agotados) a la Auxiliar Administrativa de Ventas. • Organizar del producto en las estibas correspondientes, disminuyendo al máximo el grado de averías. • Mantener la bodega en total orden y aseo. • Responder por la seguridad de la mercancía que se encuentra en la bodega. 	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16: Perfil de cargo. Auxiliar de bodega

SUMARC TAT S.A.S PERFIL DE CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR JEFE INMEDIATO: BODEGUERO DE BODEGA	
PERFIL	
FORMACIÓN MINÍMA:	BACHILLER: X TÉCNICO/TECNÓLOGO: UNIVERSITARIO:
Formación Complementaria: Capacitaciones en manipulación del producto (manejo de estibas, decremento en averías, identificación de referencias, manejo de inventarios).	
COMPETENCIAS	
GENERALES	ESPECÍFICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerza física • Agilidad • Retentiva • Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de instrucciones • Disciplina • Honestidad • Respeto
FUNCIONES QUE DESEMPEÑA	
<ul style="list-style-type: none"> • Llegar a la empresa a la hora acordada y que figura en el contrato laboral. • Recibir los pedidos que traiga NUTRESA. • Recibir las devoluciones por parte de la Coordinadora de Logística y organizarlas. • Realizar el conteo para ajuste de inventarios. • Realizar el alistamiento de producto para el día siguiente, según los formatos de picking entregados por la Auxiliar Administrativa de Ventas. • Realizar la certificación y conteo de productos en conjunto con la Coordinadora de Logística. • Reportar las novedades en inventario (faltantes/agotados) a la Auxiliar Administrativa de Ventas. • Organizar del producto en las estibas correspondientes, disminuyendo al máximo el grado de averías. • Mantener la bodega en total orden y aseo. 	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17: Perfil del cargo. Transporte.

SUMARC TATS.A.S	
PERFIL DE CARGO	
NOMBRE DEL TRANSPORTADOR.	CARGO: JEFE INMEDIATO: COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS Y LOGÍSTICA
PERFIL	
FORMACIÓN MÍNIMA:	BÁSICA: X BACHILLER: TÉCNICO/TECNÓLOGO:
<p>Formación Complementaria: Capacitaciones realizadas al interior de la empresa en servicio al cliente, normas de seguridad y manejo del producto. NOTA: Debe tener documentos del vehículo al día, así como licencia de conducción vigente.</p>	
COMPETENCIAS	
GENERALES	ESPECÍFICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del tiempo • Concentración • Respeto • Precaución 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de instrucciones. • Disciplina. • Manejo del dinero • Ubicación geográfica
FUNCIONES QUE DESEMPEÑA	
<ul style="list-style-type: none"> • Llegar a la empresa a la hora acordada y que figura en el contrato laboral. • Disminuir los índices de devolución. • Entregar la moneda en orden de denominación ascendente o descendente, según requerimiento de la persona encargada. • Recibir la mercancía entregada por la persona encargada de entregas y el personal de bodega. • Contar la mercancía y verificar que no existan averías en el producto. • Cargar la mercancía en el carro, ubicándola adecuadamente. • Recibir las facturas de pedidos por entregar y organizar el recorrido respectivo. • Desplazarse a la zona asignada y realizar el recorrido correspondiente. • Según la necesidad, interactuar con el cliente (atender solicitudes, reclamos y quejas). • Atender las recomendaciones de seguridad designadas por la empresa (almacenamiento de dinero, cuidado y aseguramiento de la mercancía). • Al terminar el recorrido dirigirse al banco y realizar la respectiva consignación de efectivo, empleando los formatos suministrados en la empresa. • Comparar la mercancía devuelta con las facturas no entregadas. Estas cifras siempre deben concordar. • Diligenciar el formato de ajuste de cuentas para entregar al día siguiente. 	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18: Perfil del cargo. Auxiliar de transporte.

SUMARC TATS.A.S PERFIL DE CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE TRANSPORTE.	JEFE INMEDIATO: COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS Y LOGÍSTICA
PERFIL	
FORMACIÓN BÁSICA: X	BACHILLER: TÉCNICO/TECNÓLOGO:
MINIMA:	
Formación Complementaria: Capacitaciones realizadas al interior de la empresa en servicio al cliente y manejo del producto.	
COMPETENCIAS	
GENERALES	ESPECÍFICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del tiempo • Manejo del dinero • Compromiso con la empresa • Respeto • Amabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de instrucciones. • Disciplina. • Actitud de Servicio. • Comunicación Efectiva. • Adaptabilidad al cambio.
FUNCIONES QUE DESEMPEÑA	
<ul style="list-style-type: none"> • Llegar a la empresa a la hora acordada y que figura en el contrato laboral. • Recibir el cargue por parte del encargado de entregas y el personal de bodega. • Manipular el producto adecuadamente, conservando su calidad y presentación física. • Acomodar el producto en el vehículo adecuadamente, para evitar averías. • Conocer la ruta para la que es asignado. • Conocer las referencias del catálogo. • Entregar el producto en cada punto de venta, mostrando siempre actitud de servicio y respeto por el cliente, la marca, el producto y la empresa que representa. • Recibir la devolución por parte del cliente, sin agredirlo y sin averiar el producto. • Acatar las recomendaciones de seguridad dadas en la empresa (manejo de dinero, almacenamiento del mismo, rutinas de entrega y manejo de producto). • Ajustar las cuentas con el transportador y realizar el acompañamiento respectivo al banco para realizar la consignación de efectivo. • Apoyar la entrega de las cuentas correspondientes al movimiento del día. 	

Fuente: Elaboración propia.

5.1.3. Gerencia

Durante el desarrollo de este trabajo, se mantuvo una estrecha relación con la gerente de la empresa SUMARC TAT, de la mano de quien se logró estudiar y analizar a fondo la empresa y sus actividades diarias. Se evidencia que como estamos hablando de una empresa pequeña, la

gerente se encuentra involucrada en muchas de las tareas que a diario se ejecutan, lo cual en cierto momento puede llegar a ser perjudicial para el resto del equipo de trabajo, puesto que se vuelve indispensable su participación, aprobación y presencia en todas las actividades, dejando como resultado que las demás personas del equipo, y sobre todo en el área de ventas, no se sientan con la misma capacidad de liderar y tomar decisiones, en el caso de los coordinadores de ventas; ni se sientan igual de comprometidos y motivados con su trabajo, en el caso de los integrantes de la fuerza de ventas.

Es de reconocer la gran labor y empeño que pone la gerente a diario al desempeñar su función en la empresa, sin embargo, se recomienda empezar a aplicar en sus colaboradores del equipo administrativo y coordinadores de ventas, conceptos como el empoderamiento, con el fin de poder delegarles muchas funciones y así alivianar la carga laboral que tiene.

Por otra parte, se considera de gran importancia trabajar en la capacitación de los coordinadores de ventas, sobre todo del que tiene menos experiencia en el cargo, puesto que se ha evidenciado que durante el desarrollo de las reuniones de ventas, se ve como un recurso subutilizado y sin duda alguna existe un gran potencial que puede explotarse por medio de la capacitación en cuanto a temas de liderazgo, manejo de la fuerza de ventas, expresión oral y seguimiento del desempeño de los vendedores, entre otros. A través de esto, la gerente podrá recuperar la libertad para usar el tiempo en otros asuntos importantes que sólo le competen a ella, como es el caso del manejo del flujo de caja, puesto que son asuntos que influyen enormemente en el desempeño de la empresa ante su socio comercial NUTRESA.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que para el mejoramiento global de las actividades que se realizan en la empresa, se hace necesario diseñar un plan de reconocimientos y un plan de motivación para los trabajadores de la empresa, dos actividades que deben realizarse desde la gerencia en conjunto con el área de recursos humanos, ya que en cierto punto éstos planes necesitarán un presupuesto que sólo se puede destinar desde la gerencia y es por eso que se recomienda también invertir el tiempo necesario para realizar el diseño, la ejecución y el seguimiento de dichos planes, con el fin de poder realizar los ajustes necesarios para hacerlos funcionar de la manera más eficiente posible y con miras a cumplir con los objetivos que cada uno de ellos pretende alcanzar.

La gerente debe tener la capacidad de desarrollar en sus colaboradores el mismo interés, dinamismo y liderazgo que ella le pone a diario al trabajo, sobre todo en el área comercial, para que de ésta manera las demás personas también se sientan motivados a desarrollar su propio esquema de trabajo alineado con los objetivos de la organización y a aportar a través de éste lo mejor de sí mismos con el fin de que esto se vea reflejado en el crecimiento y la perdurabilidad de la empresa en el mediano y largo plazo.

5.1.4. Almacén

Para garantizar el adecuado desarrollo de la operación comercial de la organización es necesario realizar el análisis del stock mínimo y máximo que se debe tener con la finalidad de no presentar traumatismo en el momento de la distribución física de los productos dentro del territorio.

A continuación, se realiza la explicación pertinente de cómo garantizar el stock mínimo y óptimo para el buen funcionamiento de la organización.

- **Stock Mínimo:**

Obedeciendo a lo consignado en el contrato de agente comercial o distribuidor exclusivo de NUTRESA, el stock mínimo o política de inventarios y para que el ejercicio comercial no se vea obstaculizado es necesario contar con tres días de funcionamiento en stock, los cuales son aproximadamente \$90.000.000, más la mercancía necesaria para responder a la promesa de entrega de 48 horas, esto quiere decir un día de funcionamiento más, el cual equivale a \$30.000.000.

- **Stock Óptimo:**

Partiendo del modelo de gestión de inventarios ABC, se evidencia que SUMARC TAT tiene un amplio portafolio de productos, con 511 referencias las cuales, gracias al comportamiento de las ventas en el periodo comprendido entre febrero y julio de 2015, se logran clasificar en tres tipologías de producto, A-B-C según su rotación y el dinero generado por las mismas a lo largo de dicho periodo de tiempo.

Tabla 19: Stock óptimo.

resumen ABC			
tipo de producto	numero de productos	% productos	% ventas
A	38	7,44%	59,11%
B	52	10,18%	24,2%
C	421	82,39%	16,71%
TOTAL	511	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

SUMARC TAT, cuenta con 38 referencias, clasificadas en tipología A, las cuales representan el 7,44% del total de las referencias del catálogo y generan un 59,11% del total de las ventas de la empresa en los últimos seis meses. El comportamiento de estas referencias indica que son las de rotación más ágil y por lo tanto generan la mayor proporción de las ventas, exigiendo así, tener un almacenamiento mayor de éstas en comparación con las otras tipologías, para garantizar el adecuado abastecimiento del canal y no perder ingresos por falta de stock y/o agotados. Por otra parte, la compañía cuenta con 52 referencias en tipología B, las cuales representan el 10,18% del total de las referencias del catálogo y generan un 24,2% del total de ingresos de la empresa. Esta tipología por su parte no exige un almacenamiento superior a las otras categorías, sin embargo, sí se debe estar alimentando el stock constantemente, sin olvidar que no es necesaria la misma frecuencia de recompra que la tipología A, pues sus ventas no son en volúmenes muy altos.

Además de lo anterior, se cuenta con 421 productos clasificados en tipología C, los cuales representan el 82,39% del total de los productos que conforman el catalogo y generan el 16,71% de los ingresos totales de la empresa. Son una cantidad amplia de productos, los cuales no generan ingresos altos pero es necesario contar con ellos porque en muchos casos son los que apalancan los procesos de ventas y ayudan al desempeño de los productos de las otras categorías que generan más ingresos, y tienen una rotación más alta y constante. En conclusión, la gerencia y el área comercial quienes son los encargados de realizar los pedidos e impulsar las marcas con la fuerza de ventas deben tener en cuenta la tipología de los productos para no generar agotados y a su vez tener un nivel más alto de satisfacción por parte de los clientes, además de disponer el

dinero necesario para la compra de inventarios, realizando la acción de la compra de una manera eficaz y acertada, pues al conocer los productos de cada una de las categorías se minimiza el riesgo de comprar y abastecerse de referencias no tan necesarias que disminuyen el flujo de caja de la empresa dependiendo de la cantidad almacenada.

SUMARC TAT también debe tener en cuenta y estar preparados para afrontar los agotados de producción que se generan por la falta de abastecimiento en algunas referencias y líneas de producto desde NUTRESA, con el fin de no desabastecer el canal y no perder ingresos.

5.1.5. Procesos de Comunicación

Gráfica 6: Procesos de comunicación.

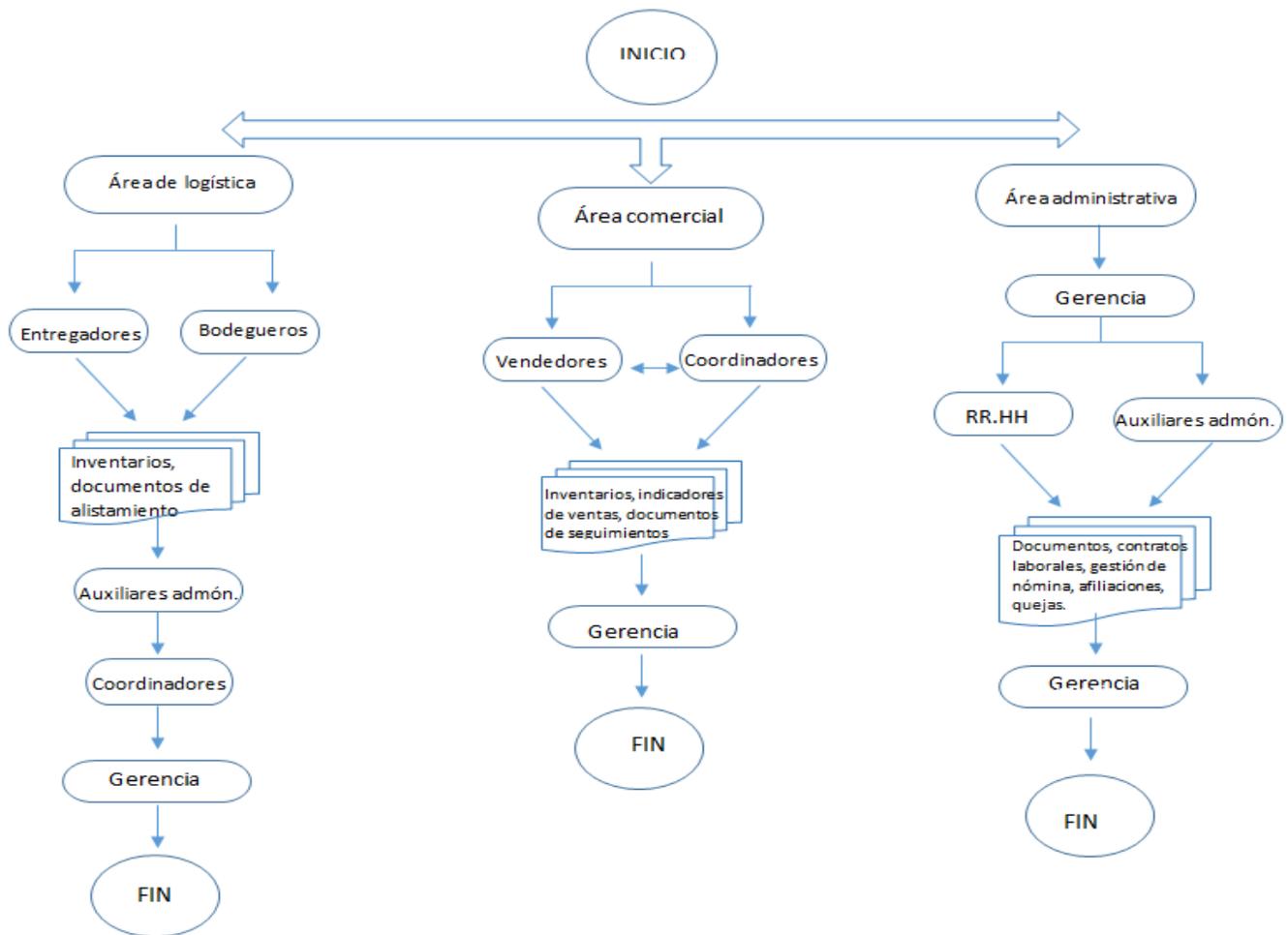


Tabla 20: Procesos de comunicación

Fuente: Elaboración propia.

Los procesos de comunicación a lo largo de la organización, en ocasiones se han visto fracturados, generando inconvenientes y malos entendidos entre las partes involucradas en los procesos de comunicación. Por esto es necesario definir flujos de información internos los cuales permitan dar orden y adecuado tratamiento a los documentos e información que contienen.

Al tener clara la línea adecuada por donde debe fluir la comunicación, a través de las diferentes áreas de la organización, se genera una dinámica de orden y buenos procedimientos facilitando así, principalmente a la gerencia, que es el área donde confluye la mayor cantidad de información, dar tratamiento y prioridad adecuada a la información siendo cada vez más efectivos como empresa.

5.2. Nivel Comercial

5.2.1. Proceso de Inducción y Re-inducción

Es pertinente estructurar de manera adecuada el proceso de inducción del personal para todos los cargos de la organización, pues actualmente SUMARC TAT no cuenta con procesos establecidos ni continuos, y por tales razones se propone que el proceso de inducción se realice de la siguiente manera:

1. Proceso de inducción para personal de ventas:

- 1.1. Verificar el listado de papeles para las respectivas afiliaciones y legalización de la persona como colaborador de SUMARC TAT S.A.S.
- 1.2. Mostrar los productos que conforman el catálogo para el cual está siendo contratado, en las instalaciones de la empresa de manera física para que se familiarice con los embalajes y diferentes presentaciones.
- 1.3. Mostrar los seis recorridos que debe realizar a lo largo de la semana en los mapas donde están debidamente delimitadas las diferentes zonas que son asignadas a cada vendedor e indicarle dónde inicia y finaliza cada una de sus rutas a trabajar.
- 1.4. Entregar la guía grafica de cada ruta (mapa), con el fin de facilitar la ubicación dentro del territorio.

- 1.5. Entregar una cartilla en la que se explique cada indicador que va a ser usado para medir el desempeño, dando información acerca del objetivo de la medición y la forma de hacerlo.
- 1.6. Entregar rúters, donde estén debidamente organizados los clientes según el orden indicado para realizar la ruta en el territorio.
- 1.7. De manera escrita y presencial indicar como se utiliza el celular y el software para realizar la transmisión de pedidos en tiempo real y de manera exitosa.
- 1.8. Entregar manual de funciones donde se especifique que se debe realizar trabajo de visibilidad en los puntos de venta.
- 1.9. Entregar un bosquejo que indique el estado ideal de visibilidad de los productos en los puntos de venta.
- 1.10. Entregar de manera física y explicar la escala salarial.
- 1.11. Nombrar y entregar de manera física las políticas generales de la empresa.

El proceso anteriormente descrito es pertinente realizarlo uno o dos días antes que el vendedor inicie sus actividades en el territorio, dependiendo de la disponibilidad de tiempo que se tenga para este proceso por parte de los coordinadores de ventas.

2. Proceso de inducción para el personal logístico.

- 2.1. Verificar el listado de papeles para las respectivas afiliaciones y legalización de la persona como colaborador de SUMARC TATS.A.S.
- 2.2. Mostrar los productos que contempla el catálogo general en las instalaciones de la empresa de manera física para que se familiarice con los embalajes y diferentes presentaciones.
- 2.3. Entregar y explicar el formato para realizar la relación entre la mercancía entregada en el día y el dinero recolectado.
- 2.4. Hacer recomendaciones generales acerca de la seguridad con el manejo del dinero y de la mercancía dentro del territorio asignado.
- 2.5. Si la persona está siendo contratada para una zona específica, mostrarle en los mapas donde se encuentran ubicados sus recorridos.

- 2.6. Entregar manual de funciones donde se especifique cada proceso a realizar por parte del colaborador.
- 2.7. Entregar de manera física y explicar la escala salarial.
- 2.8. Nombrar y entregar de manera física las políticas generales de la empresa.

El proceso anteriormente descrito es pertinente realizarlo uno o dos días antes que el colaborador inicie sus actividades en el territorio, dependiendo de la disponibilidad de tiempo que se tenga para este proceso por parte del área de logística.

3. Proceso de inducción para el personal administrativo.

- 3.1. Verificar el listado de papeles para las respectivas afiliaciones y legalización de la persona como colaborador de SUMARC TATS.A.S.
- 3.2. Indicar quienes son sus jefes directos y establecer los canales de comunicación pertinentes con los mismos.
- 3.3. Entregar manual de funciones donde se especifique cada proceso a realizar por parte del colaborador.
- 3.4. De ser necesario, explicar los procesos básicos del sistema de información administrativa que emplea la empresa.
- 3.5. Establecer los tiempos y parámetros de entrega de documentos.
- 3.6. Entregar de manera escrita y explicar la forma y fechas de pago.
- 3.7. Nombrar y entregar de manera física las políticas generales de la empresa.

El proceso anteriormente descrito es pertinente realizarlo uno o dos días antes que el colaborador inicie sus actividades y dependiendo de la disponibilidad de tiempo que se tenga para este proceso por parte del área de recursos humanos y/o la gerencia.

PROCESO DE RE-INDUCCIÓN

Para llevar a cabo el proceso de re-inducción con el personal antiguo de la organización, aparte de recordar las funciones y responsabilidades que debe cumplir cada cargo y área dentro de la empresa, es necesario realizar charlas y/o conferencias en temas como expresión oral, manejo de objeciones, cálculo de indicadores, visibilidad, trabajo trastienda y habilidades blandas, entre otros. La idea es que se toquen temas que logren complementar la labor que el

personal de la organización está llevando a cabo, con el fin de mejorar el desempeño de cada uno de ellos y así, obtener mejores resultados en general.

Es pertinente realizar el proceso de re-inducción en uno de los temas que se consideren primordiales mínimo con una frecuencia de una charla por mes, considerando las limitaciones de tiempo que tiene la organización.

5.2.2. Servicio al Cliente

Teniendo en cuenta que tanto el área comercial como el área de logística son las que tienen el contacto directo con el cliente, se observa la importancia de hacer un gran énfasis en el servicio que se presta porque sin duda alguna el servicio al cliente es determinante en las ventas y permite que los clientes sigan comprando y que el negocio crezca a mediano y largo plazo.

Para el área comercial, se requiere que la fuerza de ventas tenga capacitación en cuanto a servicio al cliente con respecto a comunicación asertiva, con el fin de brindar a los vendedores las herramientas para responder sin agresividad ante situaciones en las que los clientes se encuentren molestos o reacios a recibir el servicio; divulgación de promociones, para que los vendedores comprendan la importancia de utilizar las promociones como ventas adicionales a las ventas naturales y no como reemplazo de las mismas; trabajo trastienda, para dar a conocer de manera clara y estructurada a la fuerza de ventas los lineamientos de aquellas actividades que hacen parte de esta actividad que se debe realizar en el punto de venta, como lo son la revisión de las fechas de vencimiento de los productos, la acomodación de la mercancía bajo los parámetros de visibilidad establecidos y la ubicación del material POP (point of purchase) dentro del punto de venta.

Para el área de logística, se debe tener en cuenta que las personas que tienen contacto con el cliente, que son en este caso los auxiliares de transporte, tienen la responsabilidad de entregar los pedidos y cerrar las ventas, por lo tanto, es de gran importancia que el personal de esta área reciba capacitación en temas como: habilidades interpersonales, con el fin de que se instruyan en cómo dirigirse a los clientes, modales básicos, comunicación asertiva y ejecución de los valores corporativos; y servicio post-venta, para tener claro el manejo de todo lo relacionado con logística inversa.

Finalmente, se debe tener un protocolo de servicio al cliente desde el área administrativa en lo que concierne a las PQR que se reciben por medio telefónico a través de Tele Cliente, para esto se debe definir un libreto que guíe cómo debe ser atendida la llamada que recibe y por medio de un árbol de servicio indicar cómo debe ser direccionada la solicitud según sus características para poder dar respuesta en plazos que igualmente deben ser establecidos.

5.2.2. Definición de Indicadores

Se ha visto que la fuerza de ventas tiene una gran dificultad con la comprensión de los indicadores de desempeño que se les evalúa, dado que no hay claridad en cuanto a la forma de calcularlos, ni en cuanto a la relevancia que tienen y la relación que existe entre sus resultados y los resultados globales del negocio. Por lo anterior, se propone que la empresa se tome el tiempo y el espacio de capacitar a la fuerza de ventas en este aspecto con el fin de que a la hora de solicitar la información, se haga más fácil el proceso, pero sobre todo con la intención de que las personas comprendan la importancia que tienen estos indicadores a la hora de realizar el seguimiento de su desempeño, puesto que si hay claridad en cuanto a estos, será mucho más efectivo el seguimiento y les ayudará a proyectarse a diario en su labor para poder conseguir mejores resultados.

Teniendo en cuenta que a la fuerza de ventas se le evalúa principalmente por medio de los siguientes indicadores: efectividad, frecuencia de compra, referencias por cliente, ejecución presupuestal y pesos por factura; se propone que por medio de una cartilla educativa se enseñe de manera sencilla e incluso gráfica, la forma de calcular los indicadores, la importancia de los mismos y cómo se les debe hacer seguimiento; de esta manera, la fuerza de ventas tendrá un material para consultar cada vez que lo necesite y que le permitirá comprender más fácilmente la forma de llevar a cabo su propio seguimiento. Dicha cartilla puede ser entregada a los colaboradores durante los procesos de inducción y re-inducción que realice la empresa SUMARC TAT.

5.2.4. Motivación

Se sabe que la motivación juega un papel muy importante en el desempeño de las actividades de un colaborador, por lo que se debe hacer hincapié en este aspecto para lograr que

las personas que trabajan en la empresa forjen su compromiso con ella, al tiempo que entregan lo mejor de sí mismos y reciben las herramientas y la atención que merecen por parte de la empresa para llevar a cabo su trabajo y para enriquecerse como personas.

En cuanto al área comercial, es importante resaltar que las ventas son una actividad frecuentemente frustrante y es tarea de los encargados del área y de la gerencia incentivar y convencer a los colaboradores de que pueden tener un mejor desempeño y mejores resultados si se capacitan para poder trabajar de forma más inteligente y si ponen más esfuerzo y empeño en su labor (Arias G. , 2014). Por lo tanto, es de gran importancia que dentro de las actividades de motivación se encuentren diferentes tipos de capacitación que permitan a los vendedores incrementar su conocimiento en cuanto a temas comerciales así como en cuanto a temas cotidianos como por ejemplo: expresión oral, manejo de objeciones, resolución de conflictos, salud y bienestar, comunicación asertiva, nutrición y vida sana, técnicas de ventas y vida en familia entre otros temas de interés.

Hay que tener en cuenta que a pesar de que en el área comercial se encuentra el corazón del negocio, las demás áreas deben tener igualmente la oportunidad de participar en las capacitaciones en cuanto a temas no comerciales que se propusieron anteriormente, ya que es de gran importancia que todas las personas que pertenecen a la empresa tengan un espacio de enriquecimiento adicional dentro de su ambiente laboral.

Sin embargo, en el aspecto motivacional no sólo hay que tener en cuenta las capacitaciones, sino que deben emplearse otras herramientas que permitan a las personas sentirse a gusto en su lugar de trabajo; por lo que se recomienda de igual manera crear espacios de participación para las personas, realizar actividades de integración que permitan forjar lazos de compañerismo, respeto y compromiso de las personas con su equipo de trabajo, proponer concursos de liderazgo en los que las personas puedan demostrar sus diferentes habilidades y usarlas en pro de la empresa y de su propio desempeño.

De igual manera es vital resaltar que la motivación y el reconocimiento son dos aspectos que están muy ligados, y en el contexto de la empresa SUMARC TAT, la gerencia debe tener en

cuenta este aspecto para poder diseñar un plan de reconocimientos que concuerde con las actividades motivacionales que se llevarían a cabo al mismo tiempo.

5.2.5. Funciones del Área Comercial

El área comercial es una de las más importantes de la organización, pues es la encargada de posicionar y desarrollar los diferentes productos que conforman el portafolio en el mercado, generando así la mayor cantidad de ventas posibles y garantizando el cubrimiento de la zona y el abastecimiento del canal tradicional.

De acuerdo con lo anterior, es pertinente establecer y definir las múltiples funciones que deben cumplir los pertenecientes a esta área en SUMARC TAT, teniendo en cuenta que los integrantes son 32 vendedores, dos coordinadores de ventas directos y un coordinador de ventas indirecto asignado por NUTRESA.

A continuación se describirán las funciones que deben realizar cada uno de los cargos que integran el área para el buen desempeño y desarrollo de la misma.

- **Vendedores**

Están encargados de visitar en su totalidad a los clientes que les son asignados, teniendo muy presente que deben gestionar el indicador de efectividad en un porcentaje no inferior al 70% de la ruta que se esté ejecutando en el día.

Además, deben tener claridad en cuales son los productos que les generan el cumplimiento de los indicadores en el mes que este transcurriendo, con el fin de impulsarlos de manera diferente en el punto de venta.

Por otra parte, para prestar un servicio óptimo al cliente, es pertinente que los vendedores realicen trabajo trastienda o visibilidad en el punto de venta, pues esto ayuda a que el vendedor tenga algún conocimiento de las referencias que maneja el tendero tanto de la competencia como las propias, así, el vendedor logra sugerir y promover las referencias pertinentes para cada negocio.

- **Coordinadores de ventas directos**

Son los encargados de llevar el liderazgo de las diferentes fuerzas de ventas con las que cuenta la empresa, esto implica que deben tener conocimiento y claridad en todas las referencias del catálogo para lograr guiar a los vendedores con la información correcta y pertinente.

Por otra parte, son quienes guían las reuniones de ventas a diario, en algunos casos en compañía de la gerente de la empresa, lo cual les exige prepararse con antelación, pues deben tener claras las cifras con respecto al cumplimiento y ejecución del presupuesto a lo largo del mes y de cada uno de los vendedores que están a su cargo.

Además de esto, es pertinente realizar comités de ventas donde se cuente con la participación de los dos coordinadores directos y la gerencia, con el fin de alinear la estrategia comercial que se va a ejecutar semana a semana en el territorio de la mano de los vendedores, la cual debe garantizar el cumplimiento presupuestal de la empresa en general.

- **Coordinador de ventas indirecto (NUTRESA)**

A pesar que este cargo no tiene ninguna relación laboral directa con SUMARC TAT, cumple la función de auditor y vela por el buen cumplimiento por parte de la empresa en cuanto del ideal de NUTRESA dentro del mercado.

Tiene acercamientos y poca interacción con la fuerza de ventas, sin embargo, aparte de velar por los intereses de NUTRESA, es el canal de comunicación directo entre las necesidades del mercado percibidas por los vendedores, y NUTRESA.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de todo el trabajo realizado durante el presente año con la empresa SUMARC TAT, se culmina este proyecto de aplicación práctica con algunas conclusiones y recomendaciones que se consideran pertinentes para el buen desempeño de la empresa en el mercado.

CONCLUSIONES

- ✓ SUMARC TAT es una empresa sólida gracias a que se destaca por el buen servicio que presta a sus clientes, el cumplimiento en los tiempos de entrega y la calidez de sus colaboradores.
- ✓ La empresa tiene claras oportunidades de mejora que pueden ser desarrolladas con el fin de mejorar el desempeño de la misma.
- ✓ En términos generales, se evidencia un clima laboral positivo dentro de la empresa, ya que los colaboradores comparten el sentido de pertenencia y el compromiso con la organización.
- ✓ La empresa cumple a cabalidad con todo el marco legal establecido por las leyes colombianas para su operación.
- ✓ Gracias a su experiencia en el mercado, la empresa tiene claros los factores que impactan en su operación, como lo son el clima, la frecuencia de entrega de la competencia, la movilidad en la ciudad y la inseguridad, entre otros.
- ✓ Es de vital importancia realizar seguimiento a los indicadores de evaluación de desempeño de la empresa, ya que a través de los mismos se establecen las pautas para intervenir y mejorar los procesos a nivel interno.

RECOMENDACIONES

- ✓ Es necesario llevar a cabo un plan de capacitación que permita entrenar a los colaboradores incluso si estos son antiguos en la empresa, y un plan de reconocimientos que destaque y premie las buenas prácticas empleadas por el equipo de trabajo.
- ✓ Se deben identificar las falencias que tienen los coordinadores de ventas en cuanto a liderazgo y conocimientos comerciales para posteriormente ofrecerles capacitaciones en estos temas.
- ✓ Es esencial darle más importancia a la gestión que realizan los entregadores y auxiliares de entrega en cuanto servicio al cliente, ya que estos al igual que los vendedores efectúan una importante labor comercial con el cliente.
- ✓ El servicio post-venta debe ejecutarse de una mejor manera, garantizando que las PQR que sean presentadas por los clientes, realmente tengan una respuesta oportuna y satisfactoria para los mismos.
- ✓ Se debe profundizar en los procesos de inducción y re-inducción para garantizar un desempeño óptimo del equipo de trabajo en todas las áreas de la empresa.
- ✓ Es de gran importancia que desde la gerencia se estructuren mejor los procesos y funciones que se deben realizar desde cada cargo basándose en conceptos como el empoderamiento y la delegación, evitando así que las funciones de algunos cargos se saturen.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, D. B., & Gorgeon, A. (17 de Septiembre de 2008). *Open Multimedia IE Business*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf>
- ANDI. (2013). Recuperado el 11 de Septiembre de 2014, de sitio web de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, ANDI: <http://www.andi.com.co>
- Arias, W., & Arias, G. (Diciembre de 2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia & Trabajo*, versión on-line.
- Ariza, Y. (27 de Octubre de 2010). Recuperado el 10 de Noviembre de 2014, de <http://yesidariza.blogspot.com>
- Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño. (2013). Recuperado el 11 de Septiembre de 2014, de sitio web de la Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño: <http://www.ccoa.org.co>
- Canales, P., & Kuster, I. (2006). Evaluación y control de la fuerza de ventas: Análisis exploratorio. *Universia Business Review*, 42-57.
- Castañeda, L. (2005). *Un Plan de Formación en Liderazgo para Jóvenes*. México D.F.: Panorama Editorial.
- Castillo, K. A. (13 de Diciembre de 2005). Propuesta de política de inventarios para productos "A" de la empresa REFA Mexicana S.A. de C.V. Cholula, Puebla, México.
- de Trejo, R. (25 de Agosto de 2008). Recuperado el 10 de Noviembre de 2014, de <http://reginadetrejo.blogspot.com>
- Dirección de Investigaciones de la Universidad del Rosario. (Abril de 2013). Recuperado el 19 de Marzo de 2015, de sitio web de la Universidad del Rosario: http://e-aulas.urosario.edu.co/pluginfile.php/592281/mod_resource/content/1/DocumentoDeLineas%20Act.%20julio.pdf
- España, A. (Mayo de 2014). *Fedesarrollo*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2014/07/IML-Mayo-2014_Web.pdf
- Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO). (2003). *Dinámica del canal tienda a tienda en Colombia*. Bogotá: Federación Nacional de Comerciantes.

- Hawkins, P., & Smith, N. (2013). *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision, Skills and Development*. New York: Mc Graw Hill Education.
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). (1997). *INVIMA*. Recuperado el 25 de marzo de 2015, de https://www.invima.gov.co/images/stories/normatividad/ley_9_1979.pdf
- INVIMA. (2004). Recuperado el 24 de Marzo de 2015, de https://www.invima.gov.co/images/stories/resoluciones/RESOLUCION_No._002505_D E_2004.pdf
- León, N. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de ciencias sociales*, 379-389.
- Lerma, H. (2009). *Metodología de la Investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. Bogotá, D.C.: Ecoe Ediciones.
- Lévy-Leboyer, C. (2003). *La motivación en la empresa: modelos y estrategias*. Madrid: Ediciones Gestión 2000.
- Londoño Martínez, C. P. (26 de Febrero de 2015). Información General de la empresa SUMARC TAT. (P. C. Carvajal Londoño, & N. C. Martínez Rojas, Entrevistadores)
- Londoño Martínez, C. P. (26 de Febrero de 2015). Información general sobre la empresa SUMARC TAT. (P. Carvajal, & N. Martínez, Entrevistadores)
- Londoño, C. P. (14 de Noviembre de 2014). Análisis de los factores internos y externos que influyen en SUMARC TAT. (N. Martínez, Entrevistador)
- Londoño, C. P. (26 de Febrero de 2015). Información general sobre la empresa SUMARC TAT. (P. Carvajal, & N. Martínez, Entrevistadores)
- López, A. (2009). Recuperado el 15 de Noviembre de 2014, de sitio web de Managers Magazine: <http://managersmagazine.com>
- López, N., & Sandoval, I. (1 de Enero de 2005). *sitio web de la Universidad de Guadalajara*. Recuperado el 26 de Junio de 2015, de http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/1103/2/Metodos_y_tecnicas_de_investigacion_cuantitativa_y_cualitativa.swf
- Marín, D. (2012). *sitio web de la Universidad ICESI*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2014, de <http://www.icesi.edu.co>
- Ministerio de Educación Nacional. (2014). Recuperado el 11 de Septiembre de 2014, de sitio web del Ministerio de Educación Nacional: <http://www.mineduacion.gov.co>

- Páramo. (2012). El tendero tradicional colombiano, un estratega al natural. *Hitos de ciencias económico administrativas*, 103-118.
- Páramo, D., García, O., & Arias, M. O. (2011). Hacia una tipología de tenderos en Manizales (Colombia). *Pensamiento y gestión*.
- Pérez, Y., & Minsal, D. (5 de Mayo de 2008). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *ACIMED*.
- Portafolio. (2014). Recuperado el 11 de Septiembre de 2014, de sitio web de Portafolio: <http://www.portafolio.co>
- Sánchez, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión, Universidad del Norte*, 1-39.
- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (27 de Marzo de 1971). *Consulta de la Norma*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>
- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (22 de Junio de 1994). *Consulta de la Norma*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=2629>
- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (5 de Agosto de 1950). *Consulta de la Norma*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>
- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (23 de Diciembre de 1993). *Consulta de la Norma*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2014, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248>
- Staeble, R. (2003). *Análisis de la dirección y desarrollo del personal*. Guatemala: Universidad Francisco Marroquín.
- Suárez, J., & Ibarra, S. (2002). *Teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2014, de dialnet.unirioja.es
- SUMARC TAT. (2014). *Informe de cumplimiento de presupuestos SUMARC TAT Octubre - Diciembre 2014*. Bogotá: SUMARC TAT.
- Universidad Nacional de Colombia. (2009). *sitio web de la Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado el 31 de Marzo de 2015, de <http://www.empresayeconomia.es/herramientas/%C2%BFporque-es-necesario-elaborar-el-organigrama-en-una-empresa.html>

Universidad Nacional de La Plata. (2007). Cultura Organizacional. *Taller de producción de mensajes*, 1-9.

Uribe, J. F. (2015). *Clima y Ambiente Organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. México, D.F.: Editorial El Manual Moderno.

Zaleznik, A. (2004). Gerentes y líderes ¿son diferentes? *Harvard Business Review*, 64-71.