

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA
CARTONERÍA MOSQUERA S. A.

CLAUDIA PATRICIA GUTIÉRREZ MORA
CAMILO ANDRÉS MOSQUERA ORTEGA
DAVID FERNANDO MORENO BUSTOS

BOGOTÁ D. C.

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA
CARTONERÍA MOSQUERA S. A.

CLAUDIA PATRICIA GUTIÉRREZ MORA
CAMILO ANDRÉS MOSQUERA ORTEGA
DAVID FERNANDO MORENO BUSTOS

MAURICIO EDUARDO ESCOBAR SALAS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D. C.

2016

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo de grado a Dios y a todas las personas que estuvieron involucradas en nuestro aprendizaje y en nuestro desarrollo.

A nuestros padres por el apoyo incondicional que nos brindaron en el proceso de desarrollo del documento.

A nuestro profesor Mauricio Escobar quien nos dirigió y enfocó nuestros esfuerzos para proporcionar un documento adecuado a las necesidades de la empresa.

A Cartonería Mosquera S. A. por brindarnos la posibilidad de trabajar con su información y su equipo humano para presentarles una propuesta que les sea útil y ayude al crecimiento de la compañía.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestro tutor Mauricio Escobar por apoyarnos y corregirnos después de todos los obstáculos que atravesamos para la finalización de nuestro trabajo.

A Cartonería Mosquera S. A., y en especial al área comercial y a los gerentes, quienes nos proveyeron de su tiempo y de sus conocimientos para entender los procesos internos de la compañía y que además trabajaron con nosotros para buscar soluciones que mejoren las condiciones en la empresa.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	8
RESUMEN	9
<i>Palabras Clave</i>	9
ABSTRACT	10
<i>Keywords.</i>	10
1. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA COMPAÑÍA	11
1.1 Cartonería Mosquera S. A. y su área comercial.....	11
1.2 El área comercial y de mercadeo actualmente	14
1.3 Productos de la empresa	16
1.4 Tipos de cartón utilizado en los empaques	17
1.5 Tipos de plastificado	18
1.6 Tipos de brillo.....	18
2. CLIENTES DE LA COMPAÑÍA	18
3. COMPETENCIA DIRECTA DE LA EMPRESA	19
4. ASPECTOS DEL ÁREA COMERCIAL	20
4.1 Metas de ventas.....	20
4.2 Política de ventas	21
4.3 Tabla de comisiones.....	22
4.4 Ventaja competitiva sostenible	23
4.5 Matriz DOFA.....	24
4.6 MEFI	25
4.7 MEFE	27
5. ENCUESTAS Y RESULTADOS.....	30
Asesores comerciales	30
5.1 Conclusiones de las encuestas (asesores comerciales)	35
Gerentes	36
5.2 Conclusiones de las encuestas (gerencia).....	40

Comparación entre las encuestas	41
6. CONCLUSIONES	44
7. RECOMENDACIONES	46
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Consolidado de las metas anuales de ventas	20
Tabla 2	Tabla de comisiones.....	23
Tabla 3	DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)	24
Tabla 4	MEFI (Matriz Estratégica de Factores Internos).....	25
Tabla 5	MEFE (Matriz Estratégica de Factores Externos)	27
Tabla 6	Ficha técnica de la encuesta realizada a los asesores comerciales.....	30
Tabla 7	¿Cómo se siente dentro de la compañía?	31
Tabla 8	¿Cómo se siente con los objetivos, metas y direccionamiento estratégico de la organización?	31
Tabla 9	¿Cómo se siente con los canales de comunicación con la gerencia?	31
Tabla 10	¿Cree que recibe por parte de la empresa el reconocimiento adecuado a su trabajo?.....	32
Tabla 11	¿La empresa le entrega información necesaria para el desarrollo de su trabajo? .	32
Tabla 12	¿La empresa lo capacita adecuadamente para el desarrollo de su trabajo?.....	32
Tabla 13	¿Posee las herramientas necesarias para el desarrollo de su trabajo?	32
Tabla 14	Ficha técnica de la encuesta realizada a los directivos	36
Tabla 15	¿Cómo cree que es la comunicación entre sus empleados y usted?.....	36
Tabla 16	¿Brinda usted reconocimientos a sus empleados?	36
Tabla 17	¿Cuándo fue la última vez que se reunió con sus asesores comerciales y en general con los empleados de la compañía para hablar acerca de las percepciones que tienen de su puesto y los beneficios que la compañía les da en comparación con las otras empresas del mismo sector?	37
Tabla 18	¿Capacita usted a sus empleados?.....	38
Tabla 19	Análisis comparativo entre las encuestas de los asesores y directivos	41

GLOSARIO

Aglomeración: Amontinamiento, reunión sin orden de cosas o personas.

Bobinas: Rollo de cartón.

Caja: Recipiente fabricado de cartón que permite el almacenamiento y la protección de diferentes objetos.

Caja genérica: Caja de cartón que se ofrece con un único diseño.

Cartón: Material fabricado con capas de papel o de trapos prensadas y endurecidas o con varias hojas de papel húmedas, fuertemente comprimidas; es considerado más grueso, duro y resistente que el papel.

Fidelización: Lograr la lealtad de un cliente a una marca, producto o servicio. Lograr que un consumidor adquiera de forma repetitiva o periódica un producto o servicio.

Impresión: Proceso y resultado de reproducir textos e imágenes, con tinte sobre cartón.

Jineteo: Lucrarse con el dinero ajeno. Especular con el dinero retenido a otras personas.

Organigrama: Representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.

Planchas: Láminas de aluminio que se usa para la producción de piezas impresas sobre papel.

Policromía: Técnicas de impresión en la que se obtienen todos los colores mediante la mezcla de cian, magenta, amarillo y negro.

Punteras: Empaque de cartón desarrollado para poner en la punta de los zapatos con el objetivo de que no pierdan la forma.

Sherpa: Impresión de alta calidad en papel fotográfico, que contiene una visualización del diseño del empaque.

Subsidiaria: Entidad que se encuentra bajo el control de otra empresa separada.

Troqueles: Instrumentos de madera con cuchillas que se usan para estampar el cartón por medio de presión.

Zonificar: Acción de dividir un área geográfica en zonas homogéneas conforme ciertos criterios.

RESUMEN

Cartonería Mosquera S.A. es una empresa familiar, que se encarga de la producción y distribución de diferentes empaques de cartón. La compañía pertenece al sector de artes gráficas colombiano, que se desagrega en las siguientes categorías: empaques y etiquetas; publicidad y comercial; editoriales, periódicos y revistas. Cartonería Mosquera S.A. se encuentra en la categoría de empaques y etiquetas.

A 2016 la empresa cuenta con un área que administra tanto el mercadeo como la parte comercial conjuntamente y que tiene como objetivo final la gestión de la publicidad, la satisfacción del cliente y la fidelización del mismo. Aunque desde sus inicios, la compañía ha venido trabajando con esta estructura y ha cumplido hasta ahora con algunos de los resultados esperados, los nuevos retos del mercado tales como; el compromiso con el medio ambiente, la necesidad de realizar registros que avalen la calidad de la compañía, la entrada de competidores internos como externos al mercado y el desarrollo de nuevos insumos, ha creado la necesidad de buscar nuevas herramientas que mejoren el desempeño del área comercial y promover así el incremento de las ventas.

Este Trabajo surgió inicialmente con la idea de realizar un plan de mercadeo a fin de incentivar y proponer una estrategia que generara un impacto positivo en las ventas de la empresa. Sin embargo, en el proceso de desarrollo, se vio la necesidad de realizar primero un plan de mejoramiento con una orientación a la parte comercial de la compañía. Es importante resaltar que el enfoque de este documento investigativo no solo proveerá herramientas para el mejoramiento de las ventas y financiero, sino también pretende mejorar la percepción de los asesores comerciales hacia su trabajo, sus jefes y la compañía.

Palabras Clave: Plan De Mejoramiento, Área Comercial, Comisiones, Incentivos, Asesores Comerciales, Estrategia, Sector De Artes Gráficas, Pagos, Cartera, Ventas, Mercadeo, Empaques, Cartón, Empresa Familiar, Cartonería Mosquera S.A.

ABSTRACT

Cartonería Mosquera S. A. is a family owned company, which is responsible for the production and distribution of different cardboard packaging. The company is part of the Colombian graphic arts industry, which is divided into the following categories: packaging and labels, advertising and trading, publishers and newspapers and magazines. Cartonería Mosquera S. A. is in the category of packaging and labels.

At the moment when this document was written (2016) the company has an area that manages both the marketing and commercial joint part and whose final objective is the advertising management, customer satisfaction and retention thereof. Since its beginning, the company has been working with this structure and it has gotten so far with some of the expected results, but the new market challenges such as; commitment to the environment, the certifications and re-certifications substantiating the quality of the company, the entry of domestic and foreign competitors to the market and the development of new inputs, has created the need for new tools to improve the performance for the commercial area (focused mainly to their human talent) and thus promote increased sales.

This work initially came up with the idea of a marketing plan to encourage and propose a strategy that would generate a positive impact on sales for the company. However, in the development process, it arose the need for an improvement plan with a focus on the sales and commercial area of the company. It is important to note that the focus of this document will not only provide research tools for improving sales and financial management, but also aims to improve the perception of business advisers to their work, their bosses and the company.

Keywords: Improvement Plan, Commercial Area, Fees, Incentives, Commercial Advisory, Strategy, Graphic Arts, Payments, Portfolio, Sales, Marketing, Packaging, Cardboard Sector, Family Business, Cartonería Mosquera S. A.

1. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA COMPAÑÍA

1.1 Cartonería Mosquera S. A. y su área comercial

Cartonería Mosquera S. A., es una empresa que se dedica a la producción de empaques de cartón desde hace más de 25 años, haciéndose conocer por sus bajos precios y la calidad de sus productos. La empresa opera en la ciudad de Bogotá y cuenta con cerca de 75 empleados; además, tiene una amplia cartera de clientes entre los cuales se pueden destacar a CBC (Cali Mío, Brasa Roja y Cali Veja), Santorini, Spring Step, entre otros.

La compañía se encuentra organizada de la siguiente manera: existe una junta directiva, compuesta por seis socios, que revisa las decisiones del gerente general y se encarga de aprobar o no los proyectos que se presentan. El gerente general tiene a su cargo a los directores de las siete áreas de la compañía que son mercadeo y ventas, artes gráficas, gestión financiera, gestión humana, producción, compras y calidad.

El director de mercadeo y ventas tiene a su cargo a los asesores comerciales de todo el país, al auxiliar de mercadeo, al operario de despachos, al conductor y al ayudante del conductor.

En sus inicios, la compañía no contaba con un área comercial, ni con vendedores específicos. Solo contaba con cinco empleados, quienes eran los fundadores de la organización y se repartían todas las funciones comerciales. Los procesos de venta en 1982 se generaban en el mismo lugar de la elaboración del producto, de tal forma que los clientes se acercaban a la empresa para efectuar las negociaciones directamente con los dueños.

Conforme fue creciendo la organización se sumaron tres vendedores ligados a la familia Mosquera. Estos vendedores no contaban inicialmente con metas ni comisiones de venta, dado que su salario se limitaba a un fijo. Además, no se presentaba un servicio al cliente personalizado. No había una diferenciación clara de los clientes ni ningún tipo de sectorización o procedimientos especializados de mercadeo. Esta situación perduró aproximadamente hasta el 2005, cuando al ver

que el sector empezaba a evolucionar, se formalizó el área comercial y se introdujo un director a cargo.

Los principales clientes de la empresa se encontraban en el Restrepo (barrio de Bogotá de la localidad Antonio Nariño), ya que ahí se ubica un número importante de empresas del sector del calzado. Este barrio ha sido históricamente identificado por los bogotanos como un centro de producción y comercialización de productos relacionados con la marroquinería y el calzado. Estas empresas adquirían las cajas que producía Cartonería Mosquera para empaquetar el calzado. Cartonería Mosquera identificó esta localidad como punto importante para sus ventas¹ (Alcaldía Mayor de Bogotá, Cuadernillos de Desarrollo Económico, 2014).

La entrada de la competencia al sector calzado procedente de China, cuyos productos importados ya incluían su respectiva caja, generó un impacto en la industria del calzado y por consiguiente afectó a cerca del 30% de los clientes de Cartonería Mosquera S. A. Las empresas productoras y comercializadoras de calzado comenzaron a disminuir paulatinamente sus pedidos a tal punto de volverse menos interesantes para la empresa (clientes que estaban interesados en comprar cajas que conservaran el producto)² (*Dinero*, 2014).

Como consecuencia de esta situación, la empresa realizó una estrategia de desarrollo de mercado con el fin de encontrar nuevos sectores que aportaran más clientes a la compañía. Durante la investigación encontraron que podían vender sus cajas al sector de alimentos, electrodomésticos, estéticos, entre otros. Al 2016 el mayor número de clientes pertenecen al sector de alimentos.

En los inicios de la compañía, las ventas se efectuaban en un 90% en la ciudad de Bogotá. Sin embargo, al entrar el despacho de cajas al sector calzado, se evidenció la necesidad de trabajar en la ciudad de Bucaramanga, debido a que allí se encontraba gran parte la industria colombiana de

¹ Cerca del 77% de los establecimientos dedicados a la producción y cerca del 30% de los establecimientos comerciales exclusivos del sector del calzado y marroquinería de Bogotá, se encuentran ubicados en el Barrio Restrepo, demostrando así su importancia para Cartonería Mosquera S. A.

² Durante el año 2014 se presentó un incremento de producción de 2,6%, y un crecimiento de ventas de 10,5% en la importación de calzado proveniente de China. El país asiático sigue siendo el principal proveedor de calzado en Colombia con un 52% de participación en el mercado.

este sector en el año 1994. Como se puede apreciar en el anexo 1, la producción de la industria del calzado aumento en 0,47% en el intervalo de tiempo del año 1989 a 1994. Bucaramanga se ha considerado desde ese entonces como una de las principales ciudades de exportación de productos de calzado.

Como consecuencia, la empresa optó por contratar a un vendedor que vivía en esta ciudad a fin de potencializar las ventas y aprovechar la demanda de empaques para calzado. De 1994 a 2016, la operación en Bucaramanga solo ha representado una media sobre la totalidad de las ventas anuales de la compañía del 5%. En la tabla número 1 se evidencia cómo en el año 1994 se presentó el mayor aumento de producción de calzado y, así mismo, un aumento en la producción en el sector de artes gráficas (ver participación de la producción industrial manufacturera y los principales departamentos de exportación de calzado en el anexo 1).

El sistema de contratación que se operó con el vendedor de Bucaramanga se basó en un sueldo básico, donde se le adicionaban comisiones. El representante de ventas tenía que visitar la sede de Bogotá en promedio una vez al mes. Sin embargo, no se presentaba ningún tipo de control sobre su desempeño. Simultáneamente se presentaron irregularidades en las que el vendedor tomaba parte del dinero de algunas de las ventas para sí mismo y afirmaba que el dinero faltante era el resultado de la cartera con los clientes.

Después de varias faltas a las políticas de la empresa, cada vez más evidentes y repetitivas, se llevó a cabo el despido del “asesor comercial” de Bucaramanga en el año 2010. Las operaciones en la ciudad no cesaron, pero sí hubo un cambio en las negociaciones con los clientes, puesto que ahora se llevaban a cabo telefónicamente desde la sede de la compañía en Bogotá. Al pasar dos años se contrató un vendedor adicional (ligado a la familia Mosquera) que tenía la disponibilidad de viajar y encontrarse con los clientes cada mes durante tres días, para reforzar las negociaciones y mantener una relación más formal y directa con los mismos.

En la sede de Bogotá se presentaron casos parecidos a los de Bucaramanga. Un representante de ventas recomendado por una persona cercana a la familia, realizó el mismo tipo de hurto aprovechando los plazos de pago. El asesor fue descubierto mediante la llamada de cartera al cliente dos meses después de la venta (jineteo). Como consecuencia, los asesores no tienen

permitido recibir dinero en efectivo, de lo contrario el asesor comercial tendría un llamado de atención y dependiendo de la gravedad de la situación, habría una causal suficiente y justificada para despedirlo de la compañía.

A partir del año 2010 y hasta la fecha (2016), la empresa ha tenido una fuerza de ventas de siete asesores y un área mejor estructurada, bajo el mando de un director de mercadeo. Debido a los percances y los aprendizajes que ha tenido el área durante el tiempo de operación de la compañía, se han desarrollado políticas, metas y dictámenes que permiten un mejor desempeño de la misma. No obstante, por los nuevos retos que atraviesa la empresa y la evolución del sector, aún existen elementos por cambiar y/o potencializar.

1.2 El área comercial y de mercadeo actualmente

Al 2016, el área comercial y el área de mercadeo corresponden a una sola, enfocada únicamente al aumento y el desarrollo de las ventas. Para ello se implementó un sistema de información gerencial detallado que permite desglosar los costos del producto, denominado “Cotizar”. El programa permite cotizaciones acertadas, personalizadas y de distintas combinaciones rentables para la empresa y económicas para el cliente. Cada cotización varía según el material, el tamaño, el número, la calidad de las tintas y los procesos extras, entre otras variables del producto.

El programa está desarrollado bajo una matriz y avanzadas codificaciones en el programa Excel de Windows. Ha venido evolucionando, conforme a las necesidades de la compañía, incluyendo nuevas funcionalidades, agregando nuevos detalles y permitiendo cotizaciones más exactas. A principios del 2016, la empresa realizó una inversión de aproximadamente quince millones de pesos, con el fin de independizar el programa de la plataforma Excel y convertirlo en un aplicativo con más características, más sencillo (en cuanto a su operación) y con la capacidad de funcionar en cualquier dispositivo móvil, como un Smartphone o una tableta (ver ilustración de programa cotizar en el anexo 2).

Como ya se mencionó, el área comercial está conformada por el director de mercadeo y por siete asesores bajo su cargo, de los cuales uno está asignado a las ventas de Bucaramanga desde la sede de Bogotá. Las estrategias más recientes del área fueron:

- El desarrollo de mercado (2008), donde la empresa comenzó a incursionar en empaques para segmentos tales como alimentos, aparatos electrónicos y empaques para repuestos de vehículos.

- La penetración de mercado en el sector de alimentos (2010). Aquí la empresa comenzó su proceso de certificación de calidad y varios procesos de certificación para el empaquetado de alimentos, con el objetivo de incrementar el número de clientes en este sector.

- Desarrollo del producto (2014 - 2016), donde se introdujo un nuevo insumo (cartón propalcote) que otorga beneficios en precio, calidad de impresión y facilidad para su tratamiento (ecológico). Se introdujeron nuevos y diferentes diseños que se acomodan a las necesidades del cliente. Por último, se venden insumos a las pequeñas empresas y realizan ventas de mostrador (ventas de cajas y punteras al detal).

Los asesores de ventas o “comerciales” son en su mayoría familiares de los dueños, por lo que el compromiso con su trabajo y con la empresa se da por hecho. Muchos de ellos no están preparados académicamente para el desarrollo efectivo de ventas, de hecho, la mayoría ha obtenido los conocimientos y habilidades mediante su experiencia en Cartonería Mosquera S. A., en concordancia con Sharma e Irving (2005) cuando afirman que “no todos los miembros de una familia están igualmente cualificados o son competentes para hacer una contribución positiva a sus compañías”. Pero la ausencia de competencias, es compensada con su dedicación y compromiso con su empresa (Aldrich & Langton, 1998).

Sin embargo, hay que resaltar que la motivación de los asesores, entendida como “el proceso que determina la conducta y en el que intervienen recompensas, situaciones percibidas, aprendizaje y aptitudes, (...), lo que impulsa a una persona a actuar de determinada forma y con un nivel de esfuerzo concreto” (Viano, 2000) está plenamente relacionada con la retribución monetaria y no tanto con el crecimiento y éxito de la compañía, como sí se podía destacar en los inicios de la misma.

La actual estabilidad de la compañía y su posicionamiento en el sector ha cambiado el enfoque motivacional de los asesores, hacia metas netamente financieras, dejando al lado su enfoque organizacional. Esto se evidencia en la resistencia al cambio cada vez que se desea distribuir los clientes o zonificar. Adicionalmente, se puede observar en las quejas constantes de los representantes de ventas, la mayoría de las veces, relacionadas con la retribución monetaria (tal y como se constatará con las encuestas que se expondrán más adelante).

1.3 Productos de la empresa

Gama de productos de Cartonería Mosquera S. A.

1. Empaques de cartón para alimentos.
2. Empaques de cartón para calzado y textiles.
3. Empaques de cartón para diferentes usos.
4. Venta de bobinas de cartón.

La empresa enfoca sus esfuerzos en la producción de empaques de cartón plegadizos, así como el cartón como materia prima para empresas del sector de artes gráficas. Los clientes específicos de la compañía se desenvuelven en las siguientes industrias: la alimenticia, la de calzado, la textil y otras industrias (como la automotriz, la de electrodomésticos, la de artículos para el hogar, la farmacéutica y la de cosméticos).

La empresa ofrece diferentes estilos de caja, elaboradas con cartón de alta calidad, además de realizar diseños personalizados, tratando de enfocarse netamente en solucionar las necesidades del cliente (ver gama de productos de Cartonería Mosquera S. A. en el anexo 3).

1.4 Tipos de cartón utilizado en los empaques

- ❖ Chip: cartón que tiene un porcentaje 100% de material reciclado y las dos caras del cartón son de color café. Se caracteriza por ser el más económico del mercado. La empresa tiene unas mediciones en cuanto al grosor del cartón, esto se llama calibre. Este cartón esgrime un calibre de 0.30 mm a 0.56 mm. Es un producto de fabricación nacional (Smurfit Kappa, 2015).
- ❖ América: se caracteriza por ser un cartón completamente reciclado. Una de sus caras es 60% blanca y la otra cara es café. Su calibre esta entre 0.30 mm y 0.54 mm. Es un producto de fabricación nacional (Central papelera, 2015).
- ❖ Básica: es un cartón hecho con fibras vírgenes de cartón (pulpa de aserrín pura) que no contiene ningún tipo de material reciclado. Una cara de la caja es 60% blanca (blanco opaco) y la otra cara es café. Esto afecta la calidad de la impresión. El calibre de la básica está entre 0.30 mm y 0.56 mm. Es un producto de fabricación nacional (Smurfit Kappa, 2015).
- ❖ Propalcote: se caracteriza por tener los dos lados del cartón de color 92% blanco. No tiene ningún tipo de material reciclado. Este tipo de cartón no es tan rígido y el calibre está entre 0.24 mm y 0.40 mm. Es un producto de fabricación nacional (Carvajal, 2016).
- ❖ Ultra: se caracteriza por tener los dos lados del cartón de color 85% blanco. No tiene ningún tipo de material reciclado. Es el material más demandado por los clientes. El calibre del ultra está entre 0.30 mm a 0.56 mm. Es un producto de fabricación nacional (Smurfit Kappa, 2015).
- ❖ Maule: Se caracteriza por ser un producto importado de Chile. Sus dos caras son de color 90% blanco. El calibre esta entre 0.30 mm y 0.56 mm. Se trabaja como un sustituto del Ultra cuando este escasea (Edipac, 2015).
- ❖ Polyboard: se caracteriza por ser impermeable. Se utiliza más que todo para productos que requieran refrigeración. Los dos lados de la caja son de color 90% blanco. Este producto es importado de Estados Unidos y no se puede plastificar (terminado que consiste en una cubierta blanca o transparente que sirve para proteger el empaque y da mejor presentación al producto). Este producto solo lo utilizan empresas como Crepes & Waffles, La Mamona y Surtidora de Aves. El calibre está entre 0.40 mm y 0.44 mm (Amigo Pack, 2012).

1.5 Tipos de plastificado

1. Transparente: busca dar una buena imagen en la parte exterior del empaque y cuando va adentro del empaque busca proteger el producto (la segunda opción se hace solo con alimentos) (Plásticos La Sabana 2015).
2. Lechoso: solo se hace por dentro de la caja, protege al alimento y da una terminación blanca que le otorga una presentación de mayor calidad (Plásticos La Sabana 2015).

1.6 Tipos de brillo

- ❖ Litográfico: es un barniz (esmalte transparente) que permite una mejor presentación del producto al darle brillo a la impresión (Huber Group, 2016).
- ❖ UV: es un barniz que permite una mejor presentación del producto, al darle mayor brillo a la impresión. Sin embargo, tiene mejor calidad que el brillo litográfico (Nicoat, 2011).

2. CLIENTES DE LA COMPAÑÍA

Toda persona natural o jurídica que requiera que su producto sea protegido por un empaque de cartón se tomará como posible cliente de la empresa. Hay empresas que históricamente han usado empaques de cartón para proteger sus productos, como las que pertenecen a la industria del calzado y gran parte de la industria de alimentos.

A medida que pasa el tiempo, disminuyen los precios y aumenta la variedad de los materiales. Nuevas industrias han optado por usar cajas de cartón como un sustituto del plástico para la protección de sus productos (Anónimo, 2009; Rick, 2016; Anónimo, 2016). Como consecuencia se ha evidenciado un aumento en la variedad de clientes de la empresa. José Nicolás Jany Castro menciona en su libro *Gerencia comercial un enfoque operativo* (2005) la importancia de la

investigación de productos dentro de la actividad de investigación de mercados, ya que las empresas al investigar nuevos productos pueden generar innovaciones que permitan enfrentar nuevas situaciones. Otra característica positiva es la posibilidad de mantenerse al nivel de los adelantos del mundo, donde se generen nuevas ideas que traen como consecuencia la realización de nuevas patentes, métodos exclusivos de fabricación, flexibilidades técnica y penetración de mercado.

Por otro lado, Cartonería Mosquera S. A., debido a sus limitaciones, tales como la capacidad de maquinaria y personal, solo acepta pedidos de clientes que necesiten entre 1.000 y 200.000 unidades del producto. Si el pedido no se encuentra dentro de ese rango, la empresa podría incurrir en pérdidas, incumplir con los tiempos de entrega y con las cantidades solicitadas por el cliente o simplemente no sería rentable ni para el cliente ni para la compañía.

3. COMPETENCIA DIRECTA DE LA EMPRESA

Cartonería Mosquera S. A. se desenvuelve en un mercado en el cual no toda empresa que produce cajas de cartón, es competencia directa. Para que se defina una empresa como competencia directa tiene que, como se trató en el punto anterior, atender pedidos de entre 1.000 y 200.000 unidades de producto. Las empresas que producen cantidades por fuera de este rango, tienen una capacidad instalada específica para otro tipo de clientes, por lo que la compañía Cartonería Mosquera no se impacienta por competir con ellas.

Por otro lado, la competencia varía dependiendo del producto. El producto estrella de Cartonería Mosquera S. A. son las cajas personalizadas. En este producto los competidores directos son Carvajal, Panamericana, Exicartón, Litocasallas, Empaques Nacionales, entre otros. Sin embargo, al hablar de productos pequeños como las cajas genéricas, las pequeñas empresas como Intercajas tienen ventaja al vender a menor precio, debido a que los costos y la capacidad empleada son menores a los que emplearía Cartonería Mosquera S. A.

4. ASPECTOS DEL ÁREA COMERCIAL

4.1 Metas de ventas

La compañía tiene una meta general basada en estudios históricos empleados por la empresa, que varía mes a mes y la cual ayuda a determinar cuánto debe ser la meta de ventas para los asesores comerciales. De igual forma, cada asesor posee sus propias metas de ventas, que al igual que la meta general tienen variaciones cada mes y se basan en la antigüedad del asesor y su cumplimiento histórico.

Cartonería Mosquera S. A. tiene una meta fijada para las ventas de mostrador, correspondientes a las ventas de cajas genéricas, rollos de cartón (bobinas), cajas y punteras. Estas se efectúan directamente en las instalaciones de la compañía a los clientes que lo soliciten (ver tablas de las Metas de ventas generales, por asesor y las de mostrador en el anexo 4).

Tabla 1
Consolidado de las metas anuales de ventas de 2015

Metas	# Mese Logrados entre un 90% a 100%	# meses Incumplidos entre un 0% a un 89%	% de cumplimiento en la meta total anual
Metas generales de cartonería Mosquera	11	1	98%
Ventas de mostrador	5	7	90%
Dilia Mosquera	5	7	87%
German Torrado	2	10	72%
Lucy Zarate	11	1	106%
Cesar Beltrán	8	4	103%
Yaneth Criado	11	1	113%
Janeth Ortega	9	3	99%

Fuente: Elaboración propia (2016). Datos de la compañía Cartonería Mosquera S. A.

La información de la Tabla 1 permite conocer el desempeño de cada asesor y más adelante contrastarlo con las respuestas de las encuestas efectuadas. Así, se podrá evidenciar si las opiniones brindadas por los asesores y los gerentes, tienen relación directa o indirecta con el desempeño de los asesores.

Como se evidencia en la tabla 1, el 50% de los asesores comerciales cumplieron su meta de ventas a nivel anual, incluso algunos superándolas, mientras que los asesores restantes estuvieron bastante cerca de alcanzarla. En general, las ventas de mostrador y la meta de venta total anual se acercaron bastante al objetivo. Esto demuestra que el problema del área comercial no nace por el cumplimiento de las metas que, si bien podrían ser mejores, no son el problema central.

4.2 Política de ventas

A continuación, se exponen las políticas de ventas que operan actualmente (2016) en la compañía. Estas políticas proveen a los asesores, las reglas que deben tener en cuenta y que deben cumplir al momento del desarrollo de cualquier proceso de venta, para la entrega de un servicio óptimo y de calidad al cliente:

- Cuando el pago es de contado el cliente debe abonar el 50% anticipado y el otro 50% restante se paga contra entrega.
- Cuando el cliente paga la totalidad del producto en los primeros 8 días de haberlo recibido (pago de contado), cuenta con 3,5% de descuento sobre el precio total del pedido. Generalmente los pagos de contado los deben hacer los clientes que tengan un alto riesgo crediticio (alto: según los indicadores de endeudamiento y los indicadores de liquidez, son clientes que tienen un nivel considerable de endeudamiento crediticio y en su mayoría empresas con activos no corrientes superiores a los corrientes). El área de contabilidad es la encargada de calificar el crédito que se le da a los clientes.
- Cuando los clientes tienen un riesgo crediticio medio se les brinda un plazo de 30 a 45 días para pagar el producto ya entregado.
- Cuando los clientes realizan mínimo un pedido mensual se les llama clientes frecuentes, ellos pueden pagar la totalidad del producto entre los 60 y 65 días después de ser entregado.
- Los clientes que acceden al beneficio del crédito no pueden exceder el cupo asignado por la compañía. En caso de necesitar un pedido que exceda el cupo aprobado, deben realizar negociaciones directamente con el área de cartera para establecer una estrategia de pago.

- Descuento del 3,5% por pedidos superiores a 3.000 unidades de empaque.
- En los meses de marzo, abril, junio y julio se presentan promociones para la caja genérica de alimentos; y en los meses de agosto a octubre se hace lo mismo para las cajas de calzado genérico. Estos descuentos se deben a los bajos pedidos realizados por los clientes en estos periodos de tiempo.
- Todos los clientes deben saber que su pedido se entrega 13 días hábiles después de efectuar la negociación. Esto es debido a que la empresa organiza todos sus procesos y esfuerzos durante este tiempo para cumplir con lo establecido. Además, permite la reducción de los inventarios con producto terminado (no se almacenan, a los 13 días de manufacturados, deben ser entregados sin falta al cliente).
- Los asesores no deben dar preferencias ni beneficios por fuera de las políticas a los clientes. La única forma de disminuir el tiempo de entrega a máximo 8 días es pagando 20% adicional a la totalidad del pedido (gran parte de este dinero es destinado al pago de horas extra y al funcionamiento de la maquinaria para el cumplimiento del acuerdo).
- Cuando un cliente pide un diseño con referencias o especificaciones que nunca se han realizado antes, en las que se deben bajar y elaborar nuevas planchas y troqueles personalizados, los costos adicionales, deben ser totalmente asumidos por el cliente.
- Se exige sherpa (impresión de alta calidad en papel fotográfico) cuando el cliente pide una impresión en policromía (impresión que tiene colores tales como, cian, magenta, amarillo y negro).

4.3 Tabla de comisiones

Las comisiones de los asesores están compuestas en una parte por un porcentaje de la venta y en otra por el medio de recaudo. Siempre se le da a los comerciales una comisión del 1,5% sobre la venta realizada. Adicionalmente, el comercial se gana una comisión extra dependiendo del tiempo de recaudo o el tiempo de pago por parte del cliente. En las siguientes tablas se puede identificar cuál es el porcentaje de comisión y cómo varía según el tiempo de pago de los clientes.

Tabla 2
Tabla de comisiones

Tiempo de recaudo	Ventas	Recaudo	Total
16 días recaudo oportuno	1,50%	3,50%	5,00%
17 - 31 días comisiones pre jurídicas	1,50%	3,00%	4,50%
32 - 46 días comisiones pre jurídicas	1,50%	2,50%	4,00%
47 - 60 días comisiones pre jurídicas	1,50%	2,00%	3,50%
61 en adelante días comisiones jurídicas	1,50%	0,00%	1,50%

Fuente: Elaboración propia basada en datos de la compañía Cartonería Mosquera S.A.

4.4 Ventaja competitiva sostenible

Cartonería Mosquera S. A. se caracteriza por tener un manejo de costos adecuado, bajo el uso del programa basado en Excel creado por la empresa, denominado COTIZAR. Este programa calcula de manera precisa los costos de fabricación por empaque y tiene la facilidad de personalizarse según la necesidad del cliente.

Como se abordó anteriormente en la descripción actual del área comercial, este programa es basado en matrices complejas de Excel y ha evolucionado a medida que evoluciona la compañía. Es por esto que es considerado como un factor clave para el buen desempeño en el control de costos, a tal punto de efectuar una gran inversión para desarrollar un software único que incluya nuevas características y aproveche las tecnologías actuales. Se espera que el nuevo Software se comience a utilizar a finales del año 2016.

4.5 Matriz DOFA

A continuación, se presenta la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) en la que se sugieren algunas estrategias que la empresa podría llevar a cabo, no solo para el mejoramiento del área comercial, sino en general para el aumento de las ventas de la compañía (para profundizar en las estrategias del DOFA y en las variables utilizadas, ver anexo 5).

Tabla 3
DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)

		Fortalezas	Debilidades
		F ₁ Precios competitivos F ₂ Experiencia F ₃ Sistemas de información F ₄ Calidad F ₅ Servicio al cliente	D ₁ Capacitación D ₂ Comisiones D ₃ Política de ventas
Oportunidades	O ₁ Social media O ₂ Apoyo del gobierno O ₃ Zonificación O ₄ Promociones O ₅ Sucursales de la empresa en otras ciudades	O ₁ + F ₃ + F ₅ Mayor captación de clientes por medio de penetración de mercado. O ₃ + F ₂ + F ₅ Fidelización Integración horizontal O ₄ + F ₁ Promociones por temporada y producto en stock O ₅ + F ₂ + F ₅ Desarrollo de mercado	O ₃ + D ₂ Desarrollo de mercado O ₄ + D ₂ Penetración de mercado O ₅ + D ₃ Integración horizontal
Amenazas	A ₁ Tratados de libre comercio A ₂ Competencia. A ₃ Alto crédito a los clientes A ₄ No se cuenta con ofertas exclusivas	A ₁ + F ₁ + F ₂ + F ₃ + F ₄ + F ₅ Penetración de mercado (aumento de vendedores) Desarrollo de productos A ₂ + F ₁ + F ₄ + F ₅ Integración horizontal A ₃ + F ₃ Negociaciones de pago	A ₂ + D ₁ + D ₂ + D ₃ Benchmarking A ₃ + D ₂ + D ₃ Filtro de alta gerencia

Fuente: Elaboración propia basada en datos de la compañía Cartonería Mosquera S.A.

4.6 MEFI

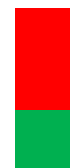
De acuerdo con Reyes y Salom (2013): “MEFI: Es una herramienta de análisis estratégico que nos permite resumir y a la vez evaluar las debilidades y fortalezas de la empresa. Nos sirve para ofrecer un diagnóstico de la empresa en sus diferentes funciones”. Dentro de la matriz MEFI se puede observar que el resultado ponderado es de 2,96. Los factores se calificaron de 1 a 4, donde 4 es la mejor calificación y 1 es la calificación más baja; por lo tanto, el resultado indica que la empresa está por encima del promedio (2,5). Sin embargo, debe haber mejoras para reducir las debilidades y aprovechar al máximo las fortalezas y recursos.

Tabla 4
MEFI (Matriz Estratégica de Factores Internos)

Factores críticos	Ponderación	Evaluación	Resultado
Precios Competitivos	0,2	4	0,8
Experiencia	0,1	4	0,4
Capacitación	0,1	1	0,1
Comisiones	0,14	2	0,28
Políticas de venta	0,1	2	0,2
Calidad	0,13	3	0,39
Sistemas de información	0,1	4	0,4
Servicio al cliente	0,13	3	0,39
TOTAL	1		2,96

Debilidades

Fortalezas



Fuente: *Elaboración propia (2016). Datos de la compañía Cartonería Mosquera S. A.*

Se puede evidenciar que una de las fortalezas más importantes de la empresa e implícita en el factor de precios competitivos, radica en la administración eficaz sobre los costos. Cartonería Mosquera S. A. se caracteriza por tener una matriz organizada que ha evolucionado junto con la empresa y que ha permitido el debido control y reducción de costos. Como consecuencia, la empresa tiene la posibilidad de ofrecer precios competitivos, lo cual facilita también parte de los procesos de venta del área comercial.

Los sistemas de información son también uno de los factores con mayor calificación, gracias a COTIZAR. La matriz permite tener información detallada, personalizada e histórica de los clientes de la compañía, lo que facilita la oferta de soluciones acertadas y personalizadas a las necesidades del cliente y al mismo tiempo ofrece a la compañía información confiable para una adecuada retroalimentación.

La experiencia de los vendedores o comerciales de la compañía es también un factor fundamental en la ponderación. Esto se debe a que muchos de ellos están activos desde comienzos de la empresa, lo que les da aptitudes, conocimientos y ventajas adicionales que los comerciales más recientes no poseen.

La capacitación, por otro lado, es la principal debilidad en la compañía ya que en el área comercial se realizan capacitaciones que no son certificadas ni generan ningún tipo de título. Todos los miércoles en horas de la mañana se convoca a una reunión a la que asiste el área comercial para tratar temas como el desarrollo de productos nuevos y se socializan libros y artículos relacionados con mercadeo, superación personal y profesional. Sin embargo, la compañía no destina ningún tipo de presupuesto para este tipo de actividad. La calificación final dada por la matriz se ve mermada fuertemente por la calificación de este factor.

Finalmente, se puede destacar que los factores restantes, las políticas de ventas y las comisiones, no tienen calificaciones altas (según lo analizado en la matriz). Estas calificaciones son dadas a razón de la omisión presentada por algunos asesores comerciales frente a las políticas de venta, donde al tener familiaridad con los socios estas políticas no se cumplen en su totalidad. En cuanto a las comisiones se han presentado muchas discusiones entre los asesores y la gerencia para el cambio de estas, puesto que solicitan que el recaudo no afecte la comisión final.

4.7 MEFE

Según Vidal (2004):

“MEFE: La matriz de evaluación de los factores externos, facilita el resumen evaluativo de la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Se destacan los factores que en los análisis anteriores se han identificado como críticos o claves para el éxito”.

Dentro de la matriz MEFE se puede observar que el resultado es de 2,65. Los factores se calificaron de 1 a 4, donde 4 es la mejor calificación y 1 es la calificación más baja. Por lo tanto, el resultado indica que la empresa está por encima del promedio (2,5), siguiendo estrategias que permiten aprovechar las oportunidades y sobrellevar de manera efectiva las amenazas.

Tabla 5
MEFE (Matriz Estratégica de Factores Externos)

	Factor externo	Ponderación	Evaluación	Resultado
	Social media	0,15	1	0,15
	Apoyo del gobierno para la capacitación	0,07	2	0,14
Oportunidades	Zonificación	0,15	2	0,3
	Promociones	0,15	4	0,6
	Sucursales de la empresa en otras ciudades	0,07	2	0,14
Amenazas	Tratados de libre comercio	0,07	3	0,21
	Competencia	0,15	4	0,6

Altos créditos a los clientes	0,13	3	0,39
No cuentan con ofertas exclusivas	0,06	2	0,12
TOTAL	1		2,65

Fuente: Elaboración propia (2016). Datos de la compañía Cartonería Mosquera S.A.

Vidal (2004) en su libro *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*, establece estrategias genéricas para el mejoramiento del desempeño empresarial, las cuales son liderazgo general en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación. Para el liderazgo en los costos, la empresa utiliza su programa COTIZAR, descrito anteriormente. Para la diferenciación, la empresa destina un 5% de su presupuesto para el desarrollo de promociones atractivas para el cliente, con el fin de fidelizar y diferenciarse de la competencia.

Los factores de *Social Media* y la *Zonificación*, bajo la alta segmentación, son conceptos que hasta ahora se están desarrollando por Cartonería Mosquera S. A. En la actualidad la única red social que se utiliza es Facebook. Sin embargo, no se tiene ningún tipo de contacto con los clientes por este medio. Una de las estrategias que se ha querido implementar en la empresa desde hace más de cinco años es la zonificación. No obstante, los representantes de ventas se han familiarizado con sus clientes y no admiten ni desean ningún tipo de cambio. En consecuencia, esta estrategia nunca ha podido ser puesta en marcha.

El apoyo del gobierno para la capacitación y para abrir sucursales en otras ciudades de Colombia en el sector de arte gráfico no es mucho, los cursos se limitan a ser básicos y con enfoque a la impresión digital, mientras que la empresa utiliza máquinas antiguas. Sin embargo, en la página Web de la Cámara de Comercio de Bogotá (2016) se ofrecen varios cursos que pueden ser afines a las necesidades del área comercial. En cuanto a las sucursales la empresa no tiene mucho interés en esta expansión en la actualidad. Como contramedida aprovechar el factor de la capacitación por parte del gobierno traería como consecuencia no solo fortalecer el área comercial,

sino también todo el proceso de producción de la compañía, haciéndola más eficiente y competitiva frente a empresas nacionales y extranjeras. Entrar a mercados en otras ciudades (como Medellín o Bucaramanga) podría proveer nuevos clientes; sin embargo, no es viable abordarlos desde la sede de Bogotá a razón de los altos costos procedentes de los fletes. Los productos de la empresa Cartonería Mosquera S. A. tendrían precios más caros que los de la competencia que allí reside debido al aumento de costos (BBC Mundo, 2015).

Como amenazas se encontró que las más relevantes son la competencia y el alto crédito a los clientes. La compañía ha lidiado hasta ahora adecuadamente con la competencia gracias a la administración efectiva de sus costos. Esto se evidencia en la tasa de pérdida de clientes que actualmente oscila entre el 2% y el 3%. Pero el riesgo es latente puesto que la competencia utiliza estrategias más agresivas como omitir costos de fabricación al cliente o permitir que este los pague a largo plazo. En cuanto a los riesgos crediticios se controlan mediante un estudio cuidadoso que realiza el departamento contable sobre cada uno de los clientes minimizando una alta cartera que da como resultado falta de liquidez y merma el capital de trabajo.

La empresa se mantiene a la vanguardia para ofrecer a sus clientes las soluciones a sus necesidades. Las ofertas exclusivas que hace la competencia (como el cumplimiento del pedido a corto plazo, no cobrar troquel, sherpa o planchas, los precios en tirajes de más de 100.000 unidades que requieran calidad) son una amenaza, puesto que las empresas competidoras del sector empiezan a contemplar este factor para diferenciarse y adquirir nuevos clientes. Cartonería Mosquera S. A. mantiene ofertas estándar y no muy diferenciadas debido a su capacidad tecnológica y a las necesidades inmediatas del nicho al que apunta.

5. ENCUESTAS Y RESULTADOS

Para el desarrollo de esta tesis se buscaba conocer cómo es la administración y el ambiente del área comercial. Para ello se necesitó la participación de cada una de las personas implicadas en esta área. Una de las mejores herramientas para identificar la percepción de los asesores comerciales y los gerentes de la empresa es mediante la elaboración de dos encuestas³ diferentes para cada cargo (García, 1993, 123-152). A continuación se encuentran los resultados de las mismas:

Asesores comerciales

Tabla 6
Ficha técnica de la encuesta realizada a los asesores comerciales

Ficha Técnica	
Nombre del proyecto	Plan de mejoramiento para el área comercial de la empresa Cartonería Mosquera S.A.
Fecha de recolección	25 de noviembre del 2015
Marco muestral	Área Comercial de Cartonería Mosquera S. A., empresa perteneciente al sector de artes graficas
Lugar de la encuesta	Bogotá D. C.
Tamaño	6
Técnica	Cuestionario escrito
Fecha de reporte	20 de febrero del 2016
N° de asesores	1 2 3 4 5 6
Porcentaje de asesores al contestar	17% 33% 50% 67% 83% 100%

Fuente: Elaboración propia basada en datos recopilados en la compañía Cartonería Mosquera S.A.

A continuación se presentan cada una de las preguntas realizadas a los asesores comerciales con sus respectivas respuestas. Cabe aclarar que todas las respuestas aquí relacionadas, son exactamente iguales a las expuestas en las encuestas.

³ Encuestas: es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

1. ¿Cómo se siente dentro de la compañía?

Tabla 7

¿Cómo se siente dentro de la compañía?

Muy satisfecho	Satisfecho	Medianamente satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
0%	50%	33%	16%	0%

Fuente: Elaboración propia basada en datos recopilados en la compañía Cartonería Mosquera S. A.

2. ¿Cómo se siente con los objetivos, metas y direccionamiento estratégico de la organización?

Tabla 8

¿Cómo se siente con los objetivos, metas y direccionamiento estratégico de la organización?

Muy satisfecho	Satisfecho	Medianamente satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
0%	67%	17%	0%	17%

Fuente: Elaboración propia basada en datos recopilados en la compañía Cartonería Mosquera S. A.

3. ¿Cómo se siente con los canales de comunicación con la gerencia?

Tabla 9

¿Cómo se siente con los canales de comunicación con la gerencia?

Muy satisfecho	Satisfecho	Medianamente satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
0%	67%	33%	0%	0%

- *“Satisfecho porque hay empatía y confianza con los dirigentes de la empresa”.*
- *“Porque he encontrado apoyo con mis inconvenientes para poder hacer las negociaciones necesarias”.*

Fuente: Elaboración propia basada en datos recopilados en la compañía Cartonería Mosquera S. A.

•

4. ¿Cree que recibe por parte de la empresa el reconocimiento adecuado a su trabajo?

Tabla 10

¿Cree que recibe por parte de la empresa el reconocimiento adecuado a su trabajo?

Muy satisfecho	Satisfecho	Medianamente satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
17%	33%	17%	17%	17%

Fuente: Elaboración propia basada en datos recopilados en la compañía Cartonería Mosquera S. A.

5. ¿La empresa le entrega información necesaria para el desarrollo de su trabajo?

Tabla 11

¿La empresa le entrega información necesaria para el desarrollo de su trabajo?

Muy satisfecho	Satisfecho	Medianamente satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
17%	67%	0%	0%	17%

Fuente: Elaboración propia basada en datos recopilados en la compañía Cartonería Mosquera S. A.

6. ¿La empresa lo capacita adecuadamente para el desarrollo de su trabajo?

Tabla 12

¿La empresa lo capacita adecuadamente para el desarrollo de su trabajo?

Muy satisfecho	Satisfecho	Medianamente satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
50%	33%	17%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia basada en datos recopilados en la compañía Cartonería Mosquera S. A.

7. ¿Posee las herramientas necesarias para el desarrollo de su trabajo?

Tabla 13

¿Posee las herramientas necesarias para el desarrollo de su trabajo?

Muy satisfecho	Satisfecho	Medianamente satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
33%	17%	33%	0%	17%

Fuente: Elaboración propia basada en datos recopilados en la compañía Cartonería Mosquera S. A.

8. ¿Siente usted que se necesitan realizar cambios en el control y manejo del área? ¿Cuáles?

- “A. Implementar que investiguen el mercado”.

- *“B. Que la mora en cartera la pague el cliente y no se castigue la comisión del vendedor, quitando el favoritismo al cliente y el empoderamiento del asesor.”*
 - *“C. Implementar un departamento jurídico para que no se eche al bote de basura las deudas insolutas”.*
 - *“D. Reconocer la antigüedad de los asesores y sus cualidades éticas y periciales versus la de un asesor nuevo”.*
 - *“Igualdad para todos sin excepción”.*
 - *“No”.*
9. *¿Qué cambios le gustaría que se realizaran en el área?*
- *“Anteriormente los precitados (citados en la anterior pregunta)*
 - “A. Implementar que investiguen el mercado”.*
 - “B. Que la mora en cartera la pague el cliente y no se castigue la comisión del vendedor, quitando el favoritismo al cliente y el empoderamiento del asesor.”*
 - “C. Implementar un departamento jurídico para que no se eche al bote de basura las deudas insolutas”.*
 - “D. Reconocer la antigüedad de los asesores y sus cualidades éticas y periciales versus la de un asesor nuevo”.*
 - *“Mayor comprensión entre el jefe y el empleado”.*
 - *“Que se amplíen los espacios de trabajo en la oficina el cual es muy importante tanto para el cliente como para su asesor (tener un poco más de privacidad), sin tanta contaminación auditiva”.*
 - *“Ninguno”.*
 - *“Que el área de mercado sea eso, exclusivamente direccionada la búsqueda de clientes, mercados y no que solo sea el asesor el que busque como lo hace”.*
 - *“Los espacios dentro de la oficina para trabajar mejor”.*
10. *¿Está de acuerdo con la política de comisión que maneja la empresa? ¿Por qué?*
- *“Desde que cambiaron la comisión fija hasta colocar una tabla para pagar comisión por la fecha de pago he estado en desacuerdo con la empresa porque fue impuesta a la fuerza”.*

- *“No, ya que al no efectuar el pago del cliente a tiempo esto implica que la cartera sea castigada y disminuya el salario del empleado(a)”*.
- *“Sí, pero hay aspectos que se pueden mejorar por ejemplo cuando hay problemas totalmente ajenos de parte del asesor y se ve castigada su labor económicamente”*.
- *“Sí”*.
- *“No, es una tabla que va en contravía de los intereses del asesor y solo premia a la empresa y a los clientes no estoy de acuerdo con los cambios en el salario básico impuestos por la gerencia”*.
- *“No, porque hay políticas que el asesor puede perder su comisión no porque no realice la venta si no porque hay políticas que no permiten que el asesor cobre todas las comisiones que se merece por venta”*.

11. Por favor proponga un nuevo incentivo o comisión que le gustaría recibir en su trabajo.

- *“Una comisión fija del 4%”*.
- *“Que se tenga en cuenta la labor tan dispendiosa que se hace desde un comienzo de una posible negociación”*.
- *“Sugiero que sea del 4,5% sin que la cartera sea castigada”*.
- *“Subir la bonificación no bajarle”*.
- *“Una comisión fija por venta y crear un departamento de cobranza. Un incentivo por cumplimiento de ventas. Un auxilio real de transporte, gastos de representación y otros gastos propios para la actividad”*.
- *“Implementar una política para que la comisión no depende de la cartera de los clientes”*.

12. Realice una propuesta de mejora sobre su trabajo que pueda llevar a cabo.

- *“Que den la oportunidad de salir más para otras ciudades”*.
- *“Que de acuerdo al desempeño individual este sea reconocido y valorado y no por ser familiar o amigo el trabajo es trabajo”*.
- *“A. Pagaría al vendedor comisión fija”*.
- *“B. A la tercera mora no le trabajaría”*.
- *“C. Crearía un departamento jurídico para que lleve a cabo el cobro de la mora”*.
- *“D. Cualquier delito de terceros por robar a la empresa debe llevarse de inmediato a denuncia penal”*.

“E. Respetar sagradamente el código laboral en lo concerniente al reconocimiento de los derechos que da el código laboral.

- *“Acordar y atacar empresas nuevas que están en la búsqueda de empaques y cajas de cartón de plegadizo cubriendo así su necesidad y satisfacción para sus productos”.*

13. Comentarios, propuestas o consejos de mejora adicionales.

- *“Las cosas si se hacen mal desde un comienzo terminan mal y viceversa”.*
- *“Me parece que esta encuesta ayuda a que tanto el empleado como el empleador despejen sus dudas e inquietudes en cuanto al desarrollo y direccionamiento de su trabajo y así llegar a un acuerdo o tomar decisiones para garantizar un buen clima laboral optimizando la calidad y mejora de los empleados incluso la del empleador”.*
- *“Me parece que las personas que hemos ayudado en buena manera al crecimiento de la empresa no somos valorados y por el contrario se ha llegado al punto de desconocer su gestión”.*
- *“Que lo apoyen más en cuanto a clientes nuevos”.*

5.1 Conclusiones de las encuestas (asesores comerciales)

1. Los asesores están inconformes con las comisiones que la compañía ejecuta y que ha llevado a cabo desde el año 2014.
2. Los asesores desean igualdad, en cuanto a que hay algunos que son parte de la familia Mosquera y reciben beneficios extra. Los asesores desean beneficios tales como la pronta entrega del producto y la colaboración especializada para cobrar a los clientes.
3. Hay algunas sugerencias para mejorar el lugar de atención al cliente de la compañía. Desean que durante las conversaciones con los clientes ellos puedan tener privacidad para facilitar el proceso de negociación.
4. Algunos proponen que la compañía implemente investigación de mercados y brindar más incentivos por cumplimiento de metas.
5. Los asesores desean claridad en cuanto a las responsabilidades de las áreas comercial y de mercadeo.

Gerentes

Tabla 14
Ficha técnica de la encuesta realizada a los directivos

Ficha Técnica			
Nombre del proyecto	Plan de mejoramiento para el área comercial de la empresa Cartonería Mosquera S.A.		
Fecha de recolección	25 de noviembre del 2015		
Marco muestral	Área Comercial de Cartonería Mosquera S. A. empresa perteneciente al sector de artes graficas		
Lugar de la encuesta	Bogotá D. C.		
Tamaño	3		
Técnica	Cuestionario escrito		
Fecha de reporte	20 de febrero del 2016		
N° de gerentes	1	2	3
Porcentaje de asesores al contestar	33%	67%	100%

Fuente: Elaboración propia basada en datos recopilados en la compañía Cartonería Mosquera S.A.

A continuación, se presentan cada una de las preguntas realizadas a los directivos de la compañía con sus respectivas respuestas. Cabe aclarar que todas respuestas aquí relacionadas, son exactamente iguales a las expuestas en las encuestas.

1. ¿Cómo cree que es la comunicación entre sus empleados y usted?

Tabla 15
¿Cómo cree que es la comunicación entre sus empleados y usted?

Muy satisfecho	Satisfecho	Medianamente satisfecho	Insatisfecho
33%	67%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia basada en datos recopilados en la compañía Cartonería Mosquera S. A.

2. ¿Brinda usted reconocimientos a sus empleados?

Tabla 16
¿Brinda usted reconocimientos a sus empleados?

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

0%	67%	33%	0%
----	-----	-----	----

Fuente: Elaboración propia basada en datos recopilados en la compañía Cartonería Mosquera S. A.

3. ¿Cuáles son los reconocimientos que brinda usted a sus empleados?

- “Una remuneración acorde a las del mercado, un ambiente de trabajo seguro, capacitaciones, promoción en los cargos, funciones y salidas de convivencia, detalles de fin de año”.
- “Públicamente se le felicita cuando el asesor cumple con su meta de ventas en la reunión de ventas o cuando se logra un negocio significativo”.
- “Generalmente los reconocimientos son agradecer al empleado por su buena labor y colaboración, dependiendo del área como mercado a los asesores se les da una carta y un pequeño detalle cuando cumplen las metas”

4. ¿Cuándo fue la última vez que se reunió con sus asesores comerciales y en general con los empleados de la compañía para hablar acerca de las percepciones que tienen de su puesto y los beneficios que la compañía les da en comparación con las otras empresas del mismo sector?

Tabla 17

¿Cuándo fue la última vez que se reunió con sus asesores comerciales y en general con los empleados de la compañía para hablar acerca de las percepciones que tienen de su puesto y los beneficios que la compañía les da en comparación con las otras empresas del mismo sector?

Hace 1 o 2 meses	Más de 6 meses	Más de un año	Nunca
67%	0%	0%	33%

Fuente: Elaboración propia basada en datos recopilados en la compañía Cartonería Mosquera S. A.

5. ¿Qué puede resaltar de esas conversaciones? (contestar si la respuesta de la pregunta anterior fue a, b o c).

- “Que los salarios son muy bajos, que no hay una oportunidad de crecimiento económico”.
- “Afianzamos el compromiso con la empresa se creó una buena aptitud frente a la empresa. Los empleados entienden mejor las metas y objetivos trazado por la compañía”.

6. ¿Capacita usted a sus empleados?

Tabla 18
 ¿Capacita usted a sus empleados?

SÍ	NO
100%	0%

Fuente: Elaboración propia basada en datos recopilados en la compañía Cartonería Mosquera S. A.

7. ¿Cuándo y cuál fue la última capacitación que la empresa hizo a los empleados?
- *“Tomamos lecciones con videos de ventas del conferencista Carlos Flores, de manera frecuente en las reuniones de ventas la última fue en septiembre del 2015, pues entramos en una temporada alta”.*
 - *“En cuanto al área comercial la última capacitación se realizó sobre el manejo de las objeciones de los clientes”.*
8. ¿Cuáles son las medidas de control que se manejan en el área comercial?
- *“Para los asesores nuevos se pide información de la gestión con clientes en Excel, seguimiento a cada cliente y cumplimiento de metas; con asesores antiguos es por cumplimiento de metas y seguimiento al informe de gestión comercial semanal”.*
 - *“Se maneja la satisfacción del cliente, metas de ventas, cumplimiento en fechas de entrega, cotizaciones emitidas frente a cotizaciones aceptadas.*
 - *Control en precios dados, cumplimiento en pagos”.*
 - *“Se manejan indicadores de mensuales entre los cuales se pueden resaltar el indicador de cotizaciones realizadas, eficacia en las mismas y cumplimiento de la meta general que cada asesor tiene. También se maneja un programa de posventa mensual con el fin de identificar quejas, reclamos y felicitaciones de los clientes”.*
9. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se presentan con sus asesores comerciales?
- *“El poco trabajo de campo que realizan, bajo cumplimiento de metas y en algunos casos no tiene buena comunicación con los clientes actuales”.*
 - *“Cumplimiento en metas de venta”.*
 - *“Desatención con el cliente, no responden llamadas y correos, errores en las ordenes de pedido con cantidades y referencias, ausentismo”.*

10. ¿Qué cambios le gustaría realizar en el área?

- *“Sin lugar a dudas uno de los grandes cambios que me gustaría implementar en el área de mercadeo de Cartonería Mosquera S. A. es la renovación de la fuerza de ventas, teniendo en cuenta que varios de los asesores están cerca a pensionarse, me gustaría conseguir una fuerza de ventas más joven, fresca y con nuevas ideas; a esto sumarle un programa de zonificación de la mano con la innovación de productos”.*
- *“Un espacio más amplio para la atención a clientes, separar un poco la fuerza de ventas con el área de producción, formar más asesores con nuevas expectativas de crecimiento y cumplimiento con todo lo que se exige. Obtener estudios de mercado”.*
- *“Asegurar la efectividad de los asesores y mejorar la respuesta de diseño pensando en el servicio al cliente”.*

11. ¿Por qué aún no ha llevado a cabo sus propuestas de cambio?

- *“Como es de conocimiento de las personas que realizan este trabajo conmigo, la empresa es familiar, gran parte de la fuerza de ventas un 80% tiene vínculos familiares con los dueños y socios, lo que genera que se sea lapsos con ellos y que prácticamente no se puedan despedir. Además de esto exigirles metas y trabajo de campo se vuelve más complicado por lo mencionado anteriormente”.*
- *“Debo mejorar las competencias de los niveles directivos”.*
- *“Por espacio en la empresa, hay vinculación de nuevos asesores, pero no tienen dónde meterlos no destinan presupuesto para estudios de mercados, aunque puede ser de poca importancia para las directivas”*

12. ¿Cuáles son las tareas de los siguientes cargos? (respuesta obligatoria).

Asesores comerciales

- *“Es el encargado de conseguir los clientes y manejar todas las interacciones con el mismo (obtención de pedidos, cobranza, comunicación con el cliente, atención entre otras). Además deben cumplir las metas propuestas que tienen por mes, realizan el pedido de cartón que necesitan y en determinados casos proyectan el consumo de los clientes”.*
- *“Investigar zonas de trabajo, tener contacto con clientes potenciales, presentar nuestro producto y la empresa, conquistar ventas, establecer una relación gana a gana con el cliente,*

asistir a reuniones semanales, traer a la empresa información de la competencia y de la demanda del mercado”.

- *“Garantizar la consecución de nuevos clientes y mantener a los clientes actuales a través de la prestación de su servicio como asesor comercial y transmitir a la gerencia las dificultades y las oportunidades que se presenten en el mercado. Además, realizar la gestión de cobro para mantener los estados de cuenta al día”.*

Cartera

- *“Se encarga de toda la gestión de cobranza, la aprobación de créditos y la aprobación para venderle a un determinado cliente. Además, cuando los clientes no pagan en los plazos estipulados, cartera se encarga de llamarlos y asumir de ahí en adelante la gestión de cobro, que en algunos casos puede pasarse a cobro jurídico”.*
- *“Aprobar cupos y plazo para los créditos otorgados al cliente, vigilar que cada pedido que ingrese cumpla las condiciones otorgadas, hacer gestión de cobro en clientes morosos, reportar a data crédito a morosos, acordar forma de cancelación con clientes morosos y calificar la cartera cualitativamente”.*
- *“Verificar el estado de cuenta de los clientes y la gestión del asesor de comercial para evitar cartera morosa. Persuadir al cliente para que realice el pago de sus obligaciones”.*

5.2 Conclusiones de las encuestas (gerencia)

1. Los directivos están de acuerdo en que la principal falencia de los asesores comerciales es el no cumplimiento de las metas de ventas.
2. En caso de cumplimiento de ventas se brindan beneficios básicos a los asesores tales como obsequios y cartas de felicitación.
3. Los directivos tienen claridad y conocimiento sobre las funciones que deben realizar tanto los asesores comerciales como el departamento de cartera de la compañía.
4. En cuanto al mejoramiento del área comercial se encontraron opiniones divididas ya que por un lado se quiere mejorar la parte directiva lo que genere un mayor control de gestión sobre los

asesores y, por otro, se identificó la mejora del área a través de la entrada de nuevos comerciales que le den un nuevo aire al área y que por medio de estos se puedan iniciar nuevos proyectos que permitan la efectividad en ventas. Finalmente, también se menciona la importancia de mejorar el sitio de trabajo y de realizar estudios de mercado para estar a la vanguardia de las nuevas necesidades que surjan en el mismo.

5. Las capacitaciones corren por cuenta de recursos propios de la compañía, pero no se tiene ningún respaldo profesional que las guíe y valide.
6. Los comerciales algunas veces no tienen en cuenta la atención al cliente durante todo el proceso de venta, descuidando algunas veces llamadas y correos que pueden afectar futuras negociaciones. Algunas veces los comerciales no cumplen con la meta de ventas y no existe ninguna sanción o consecuencia ante estas situaciones (si suceden continuamente).

Comparación entre las encuestas

Tabla 19
Análisis comparativo entre las encuestas de los asesores y directivos

	Opiniones	Observaciones
Comisiones	<p>Directivos Sienten que la remuneración es justa, pero perciben el descontento de los comerciales.</p> <p>Asesores Los comerciales están inconformes con el pago de las comisiones ya que en el pasado no se veían afectadas por las demoras en el pago de los clientes.</p>	Directivos y asesores van en sentidos opuestos y cada uno siente que tiene la razón. Deben sentarse a dialogar sobre el tema y llegar a puntos en común que permitan mejorar y definir una comisión que beneficie a ambas partes.
Meta de ventas	<p>Directivos En la mayoría de las ocasiones no se cumplen las metas de ventas.</p> <p>Asesores No se manejan las mismas condiciones de venta para todos, puesto que a algunos asesores se les permite cierta flexibilidad en</p>	Según los historiales de ventas se puede identificar que la meta de ventas no se cumple constantemente. Los asesores tienen como único incentivo obtener sus comisiones y al no cumplir las metas de venta castigan el salario variable del mes. Sin embargo, no se presenta ningún otro tipo de castigo o incentivo por

	<p>el cumplimiento de las políticas de venta y a otros no.</p>	<p>el cumplimiento de las metas. Esta situación ya tiene tres años sin cambios. Por ello, es necesario realizar un plan de incentivos o en su defecto establecer ciertos castigos por el incumplimiento continuo de las metas de venta.</p>
<p>Cobranza</p>	<p>Directivos Labor que deben realizar los asesores comerciales.</p> <p>Asesores Labor que hace el departamento de cartera</p>	<p>En la cobranza se generan complicaciones debido a que los asesores no están satisfechos con la forma en la que se manejan. Los comerciales manifiestan que ellos deben buscar solo la venta y la satisfacción de clientes tanto nuevos como antiguos; mientras que la gerencia tiene claro que la principal función de un asesor es generar ventas, quiere que sean conscientes de vender con responsabilidad. Para ello es sumamente importante que el asesor asuma también el rol de cobrador.</p> <p>En cuanto al departamento de cartera se observa que actúa como un supervisor en los inicios del proceso de venta, es decir está pendiente de los clientes morosos, pero no interviene en el proceso de cobro, simplemente recuerda a los asesores la deuda, para que ellos asuman la tarea. Ya cuando el cliente se demora en pagar y no cumple con lo inicialmente pactado con el asesor, el área de cartera comienza a intervenir contactando al cliente y creando un plan de pago en mutuo acuerdo o en su defecto, abriendo un proceso judicial con la esperanza de recuperar el dinero.</p> <p>Se recomienda definir con más detalle las responsabilidades tanto del área comercial como del área de cobranza y que se informe adecuadamente a cada uno de los</p>

		individuos afectados. También se recomienda que el área de cartera empiece a asumir más responsabilidad en el proceso de cobranza, desde el principio hasta el fin, para liberar a los asesores comerciales de tareas que les quitan tiempo en su rol en las ventas.											
Incentivos	<p>Directivos Los incentivos que se dan son una felicitación, junto con una carta de agradecimiento y algunas veces se les entrega una barra de chocolate.</p> <p>Asesores Les gustaría incentivos económicos o en su defecto con mayor valor material.</p>	<p>Se puede evidenciar que no hay muchos incentivos por cumplir las metas de ventas, ya que para los gerentes el tema de las comisiones es suficiente como incentivo. Sin embargo, se está considerando un nuevo modelo de compensación, donde se cuente con un incentivo económico que promueva al asesor a cumplir la meta mes a mes. Este modelo se explica de la siguiente forma: en el primer lugar, el asesor tendrá de salario base el mínimo legal vigente y contará con una tabla de premios económicos por el cumplimiento de las diferentes metas de ventas.</p>											
		METAS DE PREMIO VENTAS											
		<table> <tr> <td>\$20.000.000</td> <td>\$90.000</td> </tr> <tr> <td>\$40.000.000</td> <td>\$180.000</td> </tr> <tr> <td>\$60.000.000</td> <td>\$270.000</td> </tr> <tr> <td>\$80.000.000</td> <td>\$360.000</td> </tr> <tr> <td>\$100.000.000</td> <td>\$450.000</td> </tr> <tr> <td>\$120.000.000</td> <td>\$540.000</td> </tr> </table>	\$20.000.000	\$90.000	\$40.000.000	\$180.000	\$60.000.000	\$270.000	\$80.000.000	\$360.000	\$100.000.000	\$450.000	\$120.000.000
\$20.000.000	\$90.000												
\$40.000.000	\$180.000												
\$60.000.000	\$270.000												
\$80.000.000	\$360.000												
\$100.000.000	\$450.000												
\$120.000.000	\$540.000												

Fuente: Elaboración propia basada en datos recopilados en la compañía Cartonería Mosquera S. A.

6. CONCLUSIONES

- Se puede identificar una inconformidad por parte de los asesores por la encuesta realizada y en sus inconstancias con el cumplimiento de las metas de venta. Por otro lado, los asesores después de trabajar varios años en el mismo puesto no obtienen nada más aparte de sus salarios. Debido a esto se considera que no es sano que los asesores se sientan unidos a la empresa únicamente por su salario. Por lo tanto, se deberían ofrecer otro tipo de incentivos como ascensos de nombre, es decir si el asesor ha cumplido con las metas se le puede brindar una distinción en el cargo y un aumento de su salario desde su contrato.
- En las encuestas realizadas a los asesores comerciales uno de ellos comentó que las políticas de ventas no se estaban cumpliendo a cabalidad. Por ello, se concluye que no se están tomando medidas de control que eviten la omisión hacia estas políticas, en especial el no respeto a los tiempos de entrega.
- Las capacitaciones que brinda la empresa son adecuadas para las necesidades actuales de la compañía. Por otro lado, estas capacitaciones no ofrecen una certificación que avale el conocimiento impartido, generando que el asesor no sienta que está creciendo profesionalmente ante el mercado.
- Los comerciales no se comunican continuamente con sus clientes después de cerrar la venta. Esto se puede evidenciar por el poco uso que hace la empresa de la *social media* y por la respuesta realizada por uno de los directivos en la pregunta número 9 de la encuesta hecha a los directivos.
- Debido a las constantes críticas de parte de los comerciales, se puede evidenciar que no existe comunicación efectiva entre las directivas y los mismos en la búsqueda de estrategias de mejora donde se tengan en cuenta los puntos de vista de las dos partes.
- La empresa no ha realizado estudios o investigación de mercados desde que empezó a incursionar en el segmento de los productos de alimentación. Es por eso y a sugerencia de los directivos y los asesores, que se considera necesario realizar una investigación actual.

La investigación de mercados, proporciona a la mayoría de los comercializadores grandes de bienes y servicios, una herramienta que disminuye el riesgo al anticipar los deseos y necesidades

de sus mercados. Es una herramienta que ayuda a tomar mejores decisiones en cada paso del proceso del mercado (Jany, 2005, p. 307).

- Por otro lado, también se ve que los asesores no toman la iniciativa de buscar nuevos clientes fuera de los segmentos conocidos. Según Jany (2005) las necesidades del consumidor cambian, por ello es necesario que la empresa desarrolle estrategias de reposicionamiento (segmentar mercados, identificar mercados especializados, concentración en consumidores más asiduos, buscar y penetrar canales de distribución) o una nueva definición del mercado, en caso de que el mercado esté saturado de oferentes, o los consumidores no sientan la motivación para comprar el producto.
- Al revisar a fondo las funciones de los asesores y el organigrama de la compañía, ellos no tienen claro que una de sus responsabilidades es el cobro de la cartera a los clientes morosos, con los que ellos mismos efectuaron la negociación. Aunque esta es una forma con la que los directivos ejercen control sobre las ventas irresponsables con clientes morosos, esta confusión se ve reflejada en que ninguno definió esta responsabilidad en la encuesta. Adicionalmente, los directivos enuncian en las encuestas dirigidas a ellos que no ven mucha comunicación entre el asesor y el cliente.
- Actualmente se encuentran combinadas el área comercial y de mercadeo. Sin embargo, esta última se concentra principalmente en el desarrollo de las ventas. La empresa no ha establecido ningún tipo de plan basado en estudios e investigaciones, ni ha desarrollado estrategias claras. A corto plazo esto ha funcionado, pero a largo plazo se podría ver comprometido el crecimiento de la compañía.

7. RECOMENDACIONES

- Estrategia 1: se considera que uno de los factores más evidentes dentro de la compañía es la falta de crecimiento profesional por parte de los asesores. Esto se puede observar en la inconformidad que presentan a la hora de buscar las ventas mensuales, es decir, buscan un número específico de ventas para ganarse un porcentaje específico de dinero, mas no aprovechan las herramientas que brinda la compañía para superar sus metas personales. Para mejorar lo dicho anteriormente se propone lo siguiente:
 1. Escoger a dos asesores por semestre para capacitarlos a través de las herramientas brindadas por el gobierno, como ejemplo los cursos ofrecidos en la plataforma Sofía Plus del SENA o los que brinda la Cámara de Comercio de Bogotá. Estas capacitaciones serían de carácter obligatorio y contarían con el apoyo y supervisión de la gerencia.
 2. Inclusión de nuevos asesores comerciales, que permitan un nuevo reto al área y que aporten más ventas para lograr el crecimiento que se espera de la empresa.
- Estrategia 2: en la búsqueda de generar un mayor sentido de pertenencia y una mejor presentación de la empresa por medio de sus asesores, se sugiere realizar una reunión donde se trabaje la idea de realizar el diseño del uniforme que entrará en vigencia para el mes de agosto de 2016. De tal forma que los asesores diseñen su uniforme bajo unos lineamientos dados por el director del área y el gerente. Para esta reunión es importante la asistencia de una persona con conocimientos de diseño que asesore a los vendedores para lograr un uniforme adecuado.

Según el estudio realizado por Sawyer Business School, de Suffolk University, (2011), los uniformes son una de las herramientas de marketing más efectivas, incluso más que los medios masivos de comunicación. Por otro lado, en la Universidad de Palermo (2010) se realizó una tesis donde se plantea el uniforme como un simbolismo que mejora la imagen de la empresa, la solidifica y los miembros adoptan la identidad de la compañía.

- Estrategia 3: en el desarrollo de las encuestas se evidenció que una de las peticiones más recurrentes por parte de los asesores, fue la necesidad de tener un área o lugar especial para

atender a los clientes, ya que actualmente no se cuenta con un área privada de atención. Por esto se propone la creación de un espacio u oficina dedicada para este fin.

- Estrategia 4: uno de los resultados más importantes a la hora de realizar el análisis durante la asesoría, es la inconformidad que hay con el pago de las comisiones que se está manejando en la compañía, tanto para el área comercial como para la gerencia. Desde el punto de vista de los asesores, y debido a que ellos no conocen cómo son las comisiones en el mercado, sugieren que son injustas, este temor radica en que se sienten responsables por el pago que deben realizar sus clientes y como este afecta directamente su comisión. Desde el punto de vista de la gerencia la comisión es justa, debido a que el asesor debe ser responsable a la hora de vender, minimizando al máximo una pérdida de cartera.

1. Al momento de realizar una venta, existen varios factores a tener en cuenta. El primero es la antigüedad de los clientes y por añadidura su historial de pedidos. Es más fácil ser flexible en cartera con un cliente que haya realizado compras por más de uno o dos años, dado que se conoce el comportamiento de este y el cumplimiento del cliente en cuanto a los pagos. Sin embargo, si se habla de un cliente nuevo, es más difícil determinar si este va a cumplir en los pagos en los tiempos establecidos. El segundo elemento a tener en cuenta es el momento en el que se efectúa el primer pago del pedido, hay situaciones en las que se paga de contado y otras en las que se paga a crédito. El crédito consiste en un pago inicial después de cierto tiempo de haberse realizado y entregado el pedido. Este solamente es aprobado para determinados clientes, dependiendo del historial de compra de cada una de ellos. Se propone que los asesores comerciales estén involucrados con la recuperación de cartera hasta cierta parte del proceso, es decir que a la hora de buscar nuevos clientes y realizar pedidos, tengan en cuenta los lineamientos y políticas establecidas por la compañía para evitar que las ventas traigan consecuencias tales como la pérdida de cartera. Se propone que si un cliente no cuenta con historial de compra y desea realizar un pedido que pueda pagar en mensualidades, debe realizar un pago inicial el mismo día del pedido. Si se efectúa de esta forma, el asesor tiene derecho a reclamar las comisiones que la venta le represente. En el caso contrario, el asesor solo recibirá las comisiones en el momento en el que el cliente haga su primer pago.

Luego de realizar una investigación de las comisiones utilizadas en el mercado, se sugiere establecer una comisión fija del 2%. A excepción de las ventas de contado, en las que se aconseja una comisión fija del 3,5%.

2. En busca de minimizar la resistencia al cambio se aconseja que el director del área y el gerente se reúnan con el asesor y le expliquen cuáles son las ventajas y desventajas de este nuevo modelo. Basándose en el comportamiento del mercado y siendo totalmente transparentes con toda la información relacionada a su pago. Esto, además, ayudará a crear confianza con la compañía y, por ende, fortalecerá la relación para cumplir con los objetivos que se pacten.

Según un estudio realizado por PayScale (página web que sigue el comportamiento de los salarios en el mercado), los empleados no saben cómo ellos están siendo pagados en relación con el mercado, por ello suponen que reciben una paga menor a la que merecen generando inconformidad. Se encontró que las empresas que han optado por ser transparentes con los temas relacionados a la remuneración (tanto internamente, como con relación al mercado) han logrado que sus trabajadores se sientan más satisfechos con su empleo y con el nivel de sus ingresos.

3. Asimismo, mientras el asesor cumpla con la normatividad de la compañía, no tendrá que verse directamente relacionado con el cobro a los clientes, esta tarea será específica del área de cartera. Para ello se plantea reestructurar el área de cartera a las necesidades de la compañía, donde cada uno de los pedidos sea revisado y aprobado por la misma y una vez sea firmado y aprobado el pedido por el área de cartera este pasará a mercadeo para su desarrollo. De lo contrario el pedido será cancelado o reportado a la gerencia para un análisis más profundo.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcaldía Mayor de Bogotá D. C. (2014). *El Restrepo ampliado. La cadena productiva del cuero, calzado y marroquinería*. Bogotá: Secretaría Distrital de Desarrollo Económico - Dirección de Estudios Socio Económicos y Regulatorios. Recuperado de <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/directorio/documentosPortal/cuadernillo1web.pdf>.

Amigo Pack. (2012). *Amigo Pack certificación proveedor papel para vasos y empaques*. Recuperado de http://www.amigopack.com/AmigoPack_FICHAS_TECNICAS_PAPEL.pdf

Anónimo. (2009). Carrefour reemplaza las bandejas de plástico por otras de cartón. Recuperado en <http://www.packaging.enfasis.com/notas/15334-carrefour-reemplaza-las-bandejas-plastico-otras-carton>

Anónimo. (2016). Eurial Restauration cambia el plástico por cartón. Recuperado de <http://www.dssmith.com/es/packaging/especialistas/sus-resultados/estudios-de-caso/eurial-restauration-cambia-el-plastico-por-carton/>

Ashwini, K., P. (2011). *Are Uniforms an Effective Marketing Tool?* Boston: Sawyer Business School, Suffolk University. Recuperado en <https://www.unifirst.com/pdf/uniforms-as-advertising.pdf>

BBC Mundo. (2015). *Los altos costos del comercio interno*. Recuperado de <http://www.dinero.com/pais/articulo/los-costos-transportar-mercancia-colombia/208736>.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). *Eventos y capacitaciones*. Recuperado de <http://www.ccb.org.co/Eventos-y->

[capacitaciones?SearchText=&filter\[\]=meta event type k:\(%22Seminario%22\)&SortBy=start_date&page=7&Limit=10](http://www.cartoneriamosquera.com/capacitaciones?SearchText=&filter[]=meta event type k:(%22Seminario%22)&SortBy=start_date&page=7&Limit=10)

Cartonería Mosquera S. A. (s. f.). Empaque para otras industrias. Recuperado de <http://www.Cartoneríamosquera.com/index.php/productos-y-servicios/otras-industriales.html>

Cartonería Mosquera S. A. (s. f.). Empaques para alimentos. Recuperado de <http://www.Cartoneríamosquera.com/index.php/productos-y-servicios/alimentos.html>

Cartonería Mosquera S. A. (s. f.). Empaques para calzado y la industria textil. Recuperado de <http://www.Cartoneríamosquera.com/index.php/productos-y-servicios/calzado-industrial-textil.html>

Cartonería Mosquera S. A. (s. f.). Productos. Recuperado de <http://www.Cartoneríamosquera.com/>

Carvajal. (2016). *Papeles esmaltados propalcote*. Recuperado de <http://www.carvajalpulpaypapel.com/productos/papeles-esmaltados/>

Central Papelera. (2015). *Cartones américa cartulinas esmaltadas*. Recuperado de <http://www.centralpapelera.com/productos/cartones-america/>

Conticello, M. E. (2010). *Uniformes: Simbología de vestir, diseño e imagen*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.

Edipac. (2015). *Cartulina CMPC Maule reverso blanco*. Recuperado de http://www.edipac.cl/productos/cartulinas/maule/cartulina_cmpe_graphics_gc1.pdf

Frank, L. (2015). What Is Pay Transparency & Why Does It Matter? Recuperado de <http://www.payscale.com/salary-negotiation-guide/what-is-pay-transparency>

- García, F., M. (1993). La Encuesta. En M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (Comp.), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza Universidad.
- Grupo Editorial CEAC. S. A. (2000). *Biblioteca de gestión de la pequeña y mediana empresa* (Vol. II). Barcelona: Grupo Editorial CEAC. S. A.
- Huber Group. (2016). *Printlac barnices offset de sobreimpresión*. Recuperado de <http://www.hubergroup.ch/es/productos/families/printlac/printlac/>
- Imebu. (2010). Industria del calzado y su visualización internacional. Recuperado de http://www.imebu.gov.co/hemeroteca/industria_calzado.pdf
- Jany, C., J. N. (2005). *Gerencia comercial: un enfoque operativo*. Bogotá D. C.: CEP-Banco de la República, Biblioteca Luis Ángel Arango.
- Lingle, R. (2006). Cambio ecológico en empaque para cosméticos. Recuperado de <http://www.elempaque.com/temas/Cambio-ecologico-en-empaque-para-cosmeticos+4049744>
- Maldonado, A., A. A. (2010). *La evolución del crecimiento industrial y transformación productiva en Colombia 1970 – 2005 patrones y determinantes*. Bogotá D. C.: Universidad nacional de Colombia.
- Martínez, F., C. E. (2002), *Administración de organizaciones competitividad y complejidad en un contexto global*. Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia.
- Nicoat. (2011). *U37500G Barniz UV alto brillo flexo*. Recuperado de https://www.antalis.cl/mediashare/g4media/pdf/TS_SP_BARNIZ_UV_BRILLANTE_U37500G_00_27102015.pdf

Plásticos La Sabana. (2015). *Polietileno stretch*. Recuperado de <http://www.plasticosdelasabana.com/product-detail/plastico-stretch>

Revista *Dinero*. (2014). *Los zapatos chinos siguen pisando fuerte en Colombia*. Recuperado de <http://www.dinero.com/pais/articulo/importaciones-zapatos-chinos-colombia/200361>.

Reyes, D. y Salom, A. (2013). *Análisis MEFI*. Recuperado de <https://prezi.com/dam4iweyzpx1/analisis-mefi-matriz-de-evaluacion-del-factor-interno/>

Rick, L. (2006). *Cambio ecológico en empaque para cosméticos*. Recuperado en <http://www.elempaque.com/temas/Cambio-ecologico-en-empaque-para-cosmeticos+4049744>.

Smurfit Kappa. (2015). *Cartulina básica esmaltada reverso marrón*. Recuperado de http://www.smurfitkappa.com/vHome/co/Products/Paginas/Lightly_Coated_Kraft_Back.aspx

Smurfit Kappa. (2015). *Cartulina clásica esmaltada reverso marrón*. Recuperado de http://www.smurfitkappa.com/vHome/co/Products/Paginas/Coated_kraft_back.aspx

Smurfit Kappa. (2015). *Cartulina ultra esmaltada reverso blanco*. Recuperado de <http://www.smurfitkappa.com/vHome/co/Products/Paginas/Coated-White-Back-.aspx>

Vidal, A., E. (2004). *Diagnóstico organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá D.C.: CEP -Banco de la República - Biblioteca Luis Ángel Arango.