

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA DE VENTAS PARA LA EMPRESA
DISTRIBUCIONES DEL NORTE MAKE SAS, CARTAGO VALLE DEL CAUCA.

JONNATAN ANTONIO HERRERA GÓMEZ

MODALIDAD

ASESORÍA

DAVID ESTEBAN CARDONA GARCÍA

INGENIERO INDUSTRIAL

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SEDE CARTAGO

2025

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartago – Valle del Cauca, 18 de diciembre de 2025

Agradecimientos

Siempre agradecer primero a Dios por sobre todas las cosas, por levantarme diariamente de la mejor manera y con energía positiva, por permitirme ser mejor cada día y brindarme la sabiduría e inteligencia para realizar este proyecto que es necesario para poder alcanzar mis metas.

Estoy muy agradecido inmensamente con mis padres Disney del Socorro Gómez y Eginardo Antonio Herrera, mi hermana Mayra Alejandra Herrera y a mi sobrina Marianne López, porque siempre están presentes cuando más los necesito para ofrecerme su apoyo incondicional cada día, sin importar los obstáculos que se me presentan. Siempre están para darme una voz de aliento en los momentos en que más los necesito.

También al señor Orlando Rosero y esposa Lina María Cardona, dueños de Distribuciones del Norte MAKE, por permitirme hacer parte de su equipo de trabajo con el cual he logrado crecer como persona íntegra y de unos excelentes valores morales, por ayudarme a crecer intelectualmente, profesionalmente y poder desarrollar mi labor de la mejor manera y que con el paso de los años se ha formado una buena amistad.

Contenido

Contenido

Índice de Tablas.....	9
Resumen	12
Abstract.....	13
Introducción	14
2.1 Antecedentes	18
Planteamiento Del Problema.....	21
2.2 Definición Del Problema	21
Venta por categorías	33
Formulación de la Pregunta del Problema	44
Pregunta de Investigación:	44
Alcance De La Investigación	45
2.3 OBJETIVOS.....	46
2.3.1 Objetivo General.....	46
2.3.2 Objetivos Específicos:	46
2.4 Justificación	47
2.4.1 Justificación académica.....	47
2.4.2 Justificación empresarial:	47
2.4.3 Justificación social:	48

Marco Referencial	50
3.1 Marco teórico.....	50
3.1.1 El marketing mix o las cuatro P (Producto, Precio, Plaza y Promoción)	51
3.1.2 Aportes de Philip Kotler al marketing moderno.....	52
3.1.3 La planeación estratégica	53
3.1.4 La motivación y desempeño de la fuerza de ventas	54
3.1.5 Liderazgo y gestión del talento humano	60
3.1.6 Kaoru Ishikawa y la mejora de procesos	61
3.1.7 Competitividad y mejora continua	61
3.2 Marco Conceptual	66
3.2.1 Evolución del comercio y la venta.....	66
3.2.2 Marketing y su función estratégica	66
3.2.3 La mezcla de marketing (4P).....	67
3.2.4 El cliente y su papel en el proceso comercial	68
3.2.5 El asesor comercial y su rol estratégico	69
3.2.6 Motivación laboral y desempeño comercial	69
3.2.7 Competitividad y planeación estratégica	70
3.2.8 Mipymes y su papel en el desarrollo económico	71
3.2.9 Gestión de distribución y Trade Marketing	71
3.2.10 Diagnóstico empresarial.....	73
4.1 Marco Contextual.....	77

4.1.1 Contexto Nacional	77
4.1.2 Contexto Regional Y Local	77
4.1.3 Contexto Organizacional E Histórico De Distribuciones Del Norte MAKE	78
4.1.4 Contexto Situacional.....	80
4.1.5 Contexto Temporal	81
4.1.6 Contexto interno	82
4.1.6.1 Estructura Distribuciones del Norte MAKE	82
4.1.6.2 Misión	83
4.1.6.3 Visión	83
4.1.6.4 Objetivo Estratégico	84
4.1.6.5 Número de empleados	84
4.1.6.6 Poblaciones	85
4.1.7 Historia Colombina	87
5.1 Marco Legal.....	88
5.1.1 Clasificación de las Mipymes según el Decreto 957 de 2019.....	94
6.1 Marco Metodológico.....	96
6.1.1 Diseño Metodológico	96
6.1.2 Enfoque de la investigación	97
6.1.3 Alcance de la investigación.....	98
6.1.4 Hipótesis:.....	98
6.1.5 Método De Investigación	100

6.1.6 Criterios de evaluación:	102
6.1.7 Resultados de prueba piloto (N=10) y Alfa de Cronbach para ítems Likert.	103
6.1.8 Resultados prueba piloto y cálculo del Alfa de Cronbach	104
6.1.9 Resultados encuestas	105
6.2 Matriz de objetivos	108
6.2.1 Fuentes de información	112
6.2.2 Población y muestra	114
7.1 Desarrollo De Proyecto	117
7.1.1 Diagnóstico organizacional del área de ventas	117
7.1.2 Diagnóstico interno	118
7.1.3 Diagnóstico externo	119
7.2 Análisis DOFA	120
7.3 Estrategias Derivadas Del Análisis Cruzado	121
7.4 Análisis Causa - Efecto (Diagrama De Ishikawa)	122
7.5 Propuesta De Plan De Mejoramiento Del Área De Ventas	123
7.6 Objetivo general del plan	123
7.6.1 Objetivos específicos	124
7.7 Plan De Acciones Estratégicas	124
7.8 Prueba Piloto De Incentivo Adicional	126
7.8.1 Cronograma de prueba piloto	127
7.8 Indicadores de seguimiento (KPI)	129

7.9 Evaluación y sostenibilidad del plan	130
7.9.1 Impacto esperado	130
7.10 Conexión entre resultados del diagnóstico, la encuesta, y el plan de mejoramiento comercial:	131
7.11 Estructura de ejecución de actividades Distribuciones del Norte MAKE	136
8.1 Conclusiones	137
Conclusiones Finales	139
Recomendaciones	140
Anexos.....	144
Referencias.....	164

Índice de Tablas

Tabla 1	23
Tabla 2	24
Tabla 3	28
Tabla 4	31
Tabla 5	32
Tabla 6	35
Tabla 7	38
Tabla 8	55
Tabla 9	62
Tabla 10	75
Tabla 11	84
Tabla 12	85
Tabla 13	89
Tabla 14	95
Tabla 15	99
Tabla 16	101
Tabla 17	103
Tabla 18	104
Tabla 19	105
Tabla 20	107
Tabla 21	107
Tabla 22	109
Tabla 23	118

Tabla 24	120
Tabla 25	121
Tabla 26	122
Tabla 27	124
Tabla 28	127
Tabla 29	129
Tabla 30	130
Tabla 31	133
Tabla 32	136

Tabla de Figuras

Figura 1	26
Figura 2	36
Figura 3	59
Figura 4	82
Figura 5	86
Figura 6	115

Resumen

El presente trabajo de grado tiene como propósito diseñar un plan de mejoramiento para el área de ventas de la empresa Distribuciones del Norte MAKE, ubicada en Cartago Valle del Cauca, distribuidora aliada para Colombina en el canal tradicional. Durante el año 2024, la organización presentó una disminución de las ventas Sell Out del (-7,2%) en pesos y del (-15,4%) en cartones en comparación con el año 2023, lo cual afectó de manera directa la compra a su proveedor y el cumplimiento de indicadores comerciales. Para identificar las causas de esta situación, se realizó un diagnóstico empresarial aplicando herramientas como matriz DOFA, diagrama causa – efecto, análisis categorial, revisión de la competencia y la aplicación de instrumentos mixtos (encuestas, entrevistas y observación directa). Los resultados evidenciaron factores internos como la falta de motivación del equipo de ventas, la alta rotación, la ausencia de incentivos y debilidades en la asesoría al cliente, así como factores externos relacionados con el impuesto de productos ultraprocesados y la desaceleración del mercado. Con base en el diagnóstico se formuló un plan de mejoramiento enfocado en la capacitación comercial, fidelización de clientes, la estandarización de procesos, la implementación de indicadores y la creación de un sistema de incentivos. Dicho plan busca fortalecer la productividad del equipo, recuperar ventas, mejorar el servicio y apoyar la sostenibilidad de la empresa en el canal tradicional.

Palabras clave: Ventas, Distribución, Plan de mejoramiento, Motivación comercial, Canal tradicional.

Abstract

This undergraduate research project aims to design an improvement plan for the sales area of “Distribuciones del Norte MAKE”, a distributor and commercial ally of Colombina in the traditional channel in Cartago, Valle del Cauca (Colombia). During 2024, the company experienced a decrease in sell-out sales of -7.2% in monetary value and -15.4% in product volume compared to 2023, which directly affected purchases from the supplier and the fulfillment of commercial indicators. To identify the causes of this decline, a business diagnosis was carried out using tools such as SWOT analysis, Ishikawa diagram, category analysis, competition review, and mixed research instruments (surveys, interviews, and direct observation). The results showed internal factors such as lack of motivation among the sales team, high employee turnover, absence of incentive programs, and weaknesses in customer service; in addition to external factors related to the new tax on ultra-processed products and the slowdown of the sector. Based on the diagnosis, an improvement plan was formulated focusing on commercial training, customer loyalty strategies, process standardization, implementation of performance indicators, and a structured incentive system. The proposed actions seek to strengthen productivity, recover lost sales, improve customer service, and support the sustainability of the company within the traditional distribution channel.

Keywords: Sales management, Distribution, Improvement plan, Sales motivation, Traditional channel.

Introducción

Las organizaciones constantemente están en la búsqueda de personas idóneas, integrales, competitivas y con una mente abierta que los ayuden a tener una visión muy amplia del mercado, en cada organización buscan colaboradores que tengan la capacidad y experticia adecuada para realizar el proceso de comercialización, distribución, asesoramiento de clientes y venta de sus productos o servicios ya que gracias a una buena labor realizada por parte de los asesores pueden marcar la diferencia a los consumidores en la decisión de compra frente a otros oferentes en el entorno altamente competitivo tanto directo como indirecto.

Por estas y otras razones es muy importante para las empresas siempre estar en la mejora continua, ampliando sus horizontes, esto se puede constituir una de las misiones más importantes para las empresas ya que conlleva al mejoramiento de sus indicadores comerciales y a su vez busca el crecimiento personal de cada uno de sus asesores que son la carta de representación de las empresas en el mercado, esto ayuda a generar un valor adicional frente a los demás competidores.

Distribuciones del Norte MAKE es una empresa familiar con más de 15 años en el mercado del canal distributivo, encargada de la venta y comercialización de productos Colombina para zona Cartago, Norte del Valle y algunos municipios de Risaralda. Colombina cuenta con dos grandes canales de ventas; el canal moderno, del cual se desprende todo lo relacionado con supermercados, grandes cadenas, entre otros y por otro lado también tiene el denominado canal tradicional, el cuál hacen parte

los grupos de clientes con los cuales Colombina inició su camino en la venta y fabricación de dulces, este canal comprende Tat, Mayoristas, Distribuidores y Aliados; este último Subcanal es al que pertenece Distribuciones del Norte MAKE, ya que son los encargados de hacer una Distribución en las tiendas, minimercados, papelerías, panaderías, entre otros.

Bajo la modalidad de aliado es la responsable de dar una atención adecuada y oportuna a las tiendas y demás segmentos de clientes relacionados con la venta y distribución de dulcería en la región. Durante este tiempo Distribuciones del Norte MAKE, se ha caracterizado por ser una empresa en pro de mejorar y crecer constantemente de acuerdo con los requerimientos del mercado, las nuevas tendencias y de la mano de Colombina en búsqueda de los crecimientos y manejo de indicadores espera para con su aliado estratégico de la región.

Para esta operación de comercialización de productos, Distribuciones del Norte MAKE cuenta con un equipo de colaboradores de alrededor de 11 personas en total, de las cuales, de cinco de ellos son los ejecutivos de venta y un supervisor o supernumerario que son los encargados y responsables de hacer todo el proceso de venta, ejecución, seguimiento, monitoreo y asesoramiento a los clientes con el fin de realizar de manera adecuada y oportuna la venta de los productos y comercialización

de cada uno de los productos de Colombina, complementando el equipo tres transportadores los cuales son los encargados de hacer las entregas en los puntos de venta, es una parte vital de la operación ya que son los encargados de hacer el recaudo, garantizando la conformidad del tendero en la recepción de los productos solicitados y finalmente cuenta con dos colaboradores encargados de la bodega dónde se hace el picking. Sin embargo, durante los últimos años se ha venido presentando una variación negativa en cuanto a la venta de los productos y una caída considerable en la distribución de las referencias, razón por la cual hace que disminuya la compra que realiza el cliente a Colombina su principal proveedor.

Bajo este panorama, la investigación se centra en el análisis de la venta realizada por parte de la empresa Distribuciones del Norte MAKE de la ciudad de Cartago Valle y se desarrolla con el fin de encontrar la viabilidad de optimizar los procesos comerciales y de atención al cliente por parte de los asesores, se busca identificar unos parámetros que puedan mantenerse como buenas prácticas por parte de la distribuidora y así continuar con su misión empresarial.

A partir de este diagnóstico, se plantea el diseño de un plan de mejoramiento que ayude a construir una propuesta de trabajo la cual genere soluciones óptimas y efectivas a los problemas identificados previamente, acompañado de unas medidas claras de seguimiento y control a las funciones ejecutadas por cada uno de los asesores, esto con el fin de favorecer la retroalimentación y la toma de decisiones

acertada para brindar un mejor compromiso con la realización efectiva del proyecto y así buscar una solución al mejoramiento de las ventas.

Finalmente, proyecto investigativo se desarrolla como requisito establecido por parte de la Universidad del Valle para optar por el título de Administrador de empresas, al cual estoy aspirando.

2.1 Antecedentes

Dando inicio a los antecedentes y con base en una tesis de grado diseñada en el (2020) por Hurtado y García llamada “Propuesta de plan de mejora para el área de ventas en la empresa Gráficas Flórez S.A.S ubicada en la Ciudad de Cali”, Los autores después de hacer un análisis inicial identificaron que los clientes que solicitaban el servicio de publicidad e impresión se retiraban constantemente de la organización. Debido a esto el área de ventas no crecía a la par de los otros departamentos, evidenciado la baja rentabilidad, la falta de herramientas de fidelización y una mejor atención al cliente más adecuado.

La investigación por parte de ellos, se realizó bajo el enfoque cualitativo y descriptivo en dónde aplicaron herramientas de encuestas a clientes y empleados, también realizaron entrevistas para profundizar la percepción del mercado. Ellos buscaron cuál era la situación actual del área de ventas de la empresa Gráficas Flórez S.A.S. que variables le podían servir y ser más relevantes para el mejoramiento de las ventas y con este insumo proponer el plan de mejoramiento que fortaleciera la atención al cliente y la productividad comercial. Como conclusión identificaron que era necesario implementar el plan de mejoramiento en dónde se buscara priorizar la capacitación de las personas encargadas de la parte comercial, la estandarización de los procesos comerciales, las buenas prácticas de ventas y generar estrategias de fidelización y marketing. Todo esto con el fin de optimizar la atención al cliente, intentar recuperar los clientes perdidos y aumentar la competitividad en el mercado gráfico.

Dando continuidad a los antecedentes, se tuvo en cuenta la investigación realizada por Parra y Sanclemente (2021), en su trabajo llamado “Propuesta de mejoramiento para el área de ventas de la empresa MPAC S.A.S. en la ciudad de Cali”. Acá los autores identificaron que en la empresa se venía dando una constante pérdida de clientes, lo que llevaba a una disminución de las ventas mensuales sumado a esto la poca planificación, las escasas estrategias comerciales, y la no medición formal del seguimiento del desempeño del equipo comercial hacían que no se tuvieran los resultados esperados por la compañía.

Su propuesta se basó en realizar un diagnóstico que ayudara a mejorar la situación actual, identificando las debilidades y las oportunidades de mejora en el área comercial. La metodología que utilizaron fue aplicada y descriptiva que, junto al diseño de encuestas, una matriz DOFA y análisis cruzado encontraron que el personal de ventas estaba poco capacitado, había una ausencia de una estrategia clara de fidelización de clientes, no se utilizaban herramientas de gestión, había poca promoción y publicidad de los productos.

Continuando con la investigación, y tomando como base la información planteada por los autores Domínguez, Parra y Torres (2022), titulado “Propuesta de mejoramiento para el área comercial de la compañía Inversiones Tecnográficas S.A.S. Ellos abordan un tema común en el entorno empresarial, el impacto negativo a las ventas debido a una mala atención al cliente, y la baja eficiencia comercial por parte del

área encargada. Los autores utilizaron un enfoque cualitativo de tipo descriptivo en el cual identificaron que la mayor problemática eran las quejas al área comercial que los usuarios hacían constantemente, en dónde resaltaban la poca asesoría, las fallas en la comunicación, un servicio malo en posventa entre otros. Gracias a estos hallazgos buscaron implementar estrategias dirigidas a la fidelización de clientes, mejorar el servicio posventa y adoptar un servicio en el cual se definiera de mejor manera las estrategias que el área comercial debía tomar.

Asimismo, en la búsqueda planes de mejoramiento en el área de ventas, se encontró una situación similar identificó en su proyecto el autor Gavilanes (2023), titulado “Plan de mejoramiento para la empresa Bytos Jeans S.A.S.” Allí, él se centró en identificar las falencias internas, entre las cuales estaban la falta de una estrategia de marketing, medios de pago asequibles para los clientes, proceso de sistematización nulo ya que las ventas aún se realizaban de manera empírica. Con base en esta información, el autor enfocó su plan de mejoramiento en mejorar los canales de comunicación de la empresa, hacer una campaña de marketing más ecológica, capacitaciones de servicio al cliente y la implementación de medios de pago digitales.

Planteamiento Del Problema

2.2 Definición Del Problema

Distribuciones del Norte MAKE es una empresa dedicada a la venta y comercialización y de productos de la marca Colombina en la ciudad de Cartago, los municipios del norte del Valle y algunos de Risaralda. Es la encargada hacer la distribución de su portafolio que abarca categorías como dulces, galletas, chocolates, salsas, conservas, chicles, pasabocas, también incluye la distribución de productos de la marca Van Camps y Café Buendía. La venta se realiza al por mayor y al detal en dónde sus principales clientes son las tiendas de barrio, minimercados, panaderías, papelerías, tiendas de conveniencia y otros comercios minoristas. La tienda es un establecimiento comercial de venta al por menor de toda clase de artículos de diversas marcas, precios y estilos para consumo de los hogares y donde el cliente no tiene al alcance los productos, (DANE & EMICRON, 2025).

Al cierre del año 2024 y de acuerdo con estadísticas internas de Distribuciones del Norte MAKE, se puede evidenciar que tuvo una disminución considerable en sus ventas frente a las del 2023, dónde en el indicador de pesos decreció el -7,2%, igualmente las ventas en cartones presentaron una reducción del -15.4%. Estas cifras tuvieron un impacto interno y llamaron la atención del proveedor ya que debido a esto las compras que realizó Distribuciones del Norte MAKE, fueron muy por debajo de lo esperado y lejos del crecimiento estipulado por la compañía. Las cifras cerraron en una

caída interna de -12,6% en pesos y del -19,1 en cartones. El promedio de compra mensual de Distribuciones del Norte MAKE pasó de \$239.719.042 en el 2023 a \$209.629.573 en el 2024. (Base de datos interna, Distribuciones del Norte MAKE, 2024)¹.

Según FENALCO, algunas de las razones de la disminución de las ventas en las tiendas se dieron entre otros, a los altos costos de los servicios públicos, arriendos y al nuevo impuesto saludable. De acuerdo con la ley 2277 del 2022, el impuesto a ultra procesados inició a partir del 1 de noviembre con un aumento gravable del 10%, continuando con un alza del 15% para el año 2024 y finalmente el 20% para el año 2025. De acuerdo con la encuesta realizada por FENALCO a través de su programa FENALTIENDAS se identificó que, el 82% de las tiendas, en el último semestre de 2024, disminuyeron sus ventas el (53%), las mantuvo igual (29%) y solo un 17% manifestó aumento de las mismas, (FENALCO, 2025). (Ver tabla 1).

¹ Las cifras presentadas corresponden a reportes internos no publicados de Distribuciones del Norte MAKE.

Tabla 1

Incremento del impuesto saludable a productos ultraprocesados según la Ley 2277 de 2022

Año de aplicación	Porcentaje del impuesto	Descripción del incremento
2023	10%	Inicio del impuesto a bebidas azucaradas y alimentos ultraprocesados (a partir del 1 de noviembre de 2023).
2024	15%	Segundo incremento establecido en la norma para el periodo fiscal 2024.
2025	20%	Tercer incremento aplicable desde el 1 de enero de 2025.

Fuente: Elaboración propia (2025), con base en la *Ley 2277 de 2022*, (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Diario Oficial No. 52.252, 13 de diciembre de 2022).

Las siguientes gráficas muestran al detalle el comportamiento de venta que tuvo Distribuciones del Norte MAKE durante todo el año 2024, en comparación con el año inmediatamente anterior. En los cuadros se evidencian las variaciones negativas o caídas en las ventas que tuvo al cierre del periodo; dichas variaciones tanto en pesos, como en volumen de cartones han afectado considerablemente las colocaciones o

compras que le hace Distribuciones del Norte MAKE a su proveedor que es Colombina. Los factores tanto externos como internos, que han influido directamente sobre el bajo nivel de ventas son aún desconocidos por la empresa. Por lo tanto, el objetivo principal de la investigación es determinar las causas que han tenido un impacto directo sobre el decrecimiento de las mismas (Labrada Quintero, 2019).

Tabla 2

Ventas de Distribuciones del Norte MAKE (2023-2024)

Cifras expresadas en pesos colombianos (COP)

Variación Ventas Sell Out en Pesos Distribuciones del Norte MAKE (2024 vs 2023)			
Mes	Venta Sell Out 2023	Venta Sell Out 2024	Variación
Enero	264.034.578	248.816.982	-5,8%
Febrero	254.997.990	209.779.627	-17,7%
Marzo	275.502.325	213.559.108	-22,5%
Abril	216.549.288	255.142.977	17,8%
Mayo	250.021.962	250.355.250	0,1%
Junio	248.462.561	205.586.372	-17,3%
Julio	223.317.651	236.974.262	6,1%
Agosto	235.285.160	225.038.940	-4,4%
Septiembre	255.422.958	208.512.247	-18,4%
Octubre	271.006.939	254.751.444	-6,0%

Noviembre	258.972.502	245.863.318	-5,1%
Diciembre	257.932.823	241.341.928	-6,4%
Total General	3.011.506.737	2.795.722.455	-7,2%

Fuente: Base de datos interna *Distribuciones del Norte MAKE* (ventas 2023–2024).

Anexo A: Hoja de Excel

Método de cálculo: Variación porcentual = (Ventas 2024 – Ventas 2023) / Ventas 2023.
Elaboración Propia (2025).

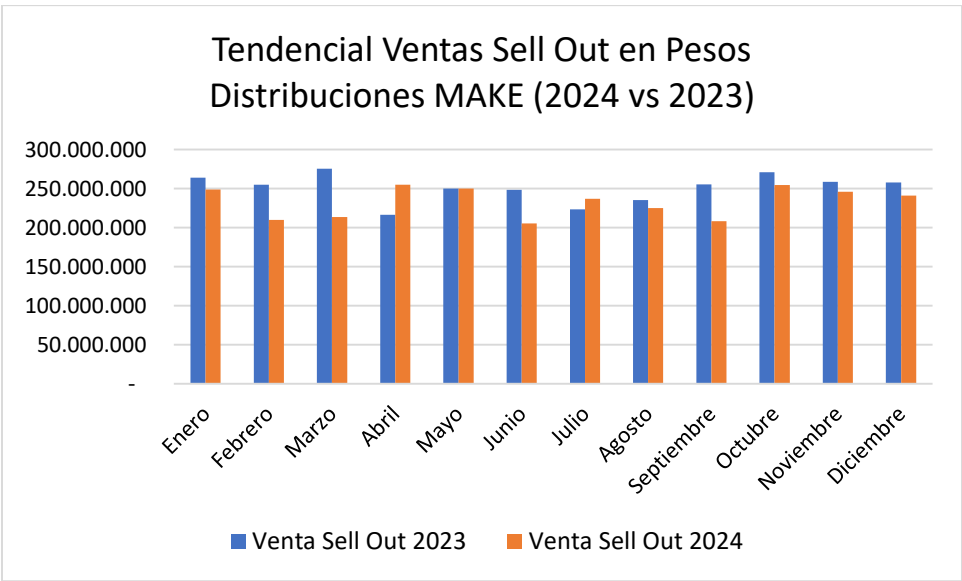
La tabla 2 muestra la variación mensual durante el año 2024, representada individualmente por cada mes. Se evidencia que los meses fueron fluctuantes con meses que registraron caídas significativas como febrero con el (-17,7 %), marzo (-22,5 %), junio (-17,3 %) y finalmente septiembre con (-18,4 %).

Como consecuencia el promedio mensual de venta disminuyó de \$250.958.895 en el 2023 a \$232.976.871 en 2024 lo que representa una variación negativa del -7,2 % en el sell out.

No obstante, a pesar de que Distribuciones del Norte MAKE, cerró el año con un comportamiento decreciente, se observó una tendencia de recuperación leve hacia los últimos meses, impulsada especialmente por las ventas estacionales de Halloween y Navidad, considerada de gran relevancia para el mercado y para su proveedor Colombina.

Figura 1

Tendencial de venta sell out (2024 vs 2023)



Fuente: Base de datos interna *Distribuciones del Norte MAKE* (ventas 2023–2024).

Elaboración propia (2025).

Como se observa en la Figura 1, la línea de tendencia refleja una ligera recuperación en los últimos meses de 2024, atribuida a la estacionalidad de las campañas comerciales de fin de año que son importantes para la compañía y generan venta incremental.

Continuando con la revisión de las cifras de Distribuciones del Norte MAKE, se evidencia que el indicador de volumen, representado en cartones, muestra una reducción considerable al compararlo en el mismo periodo entre los años 2024 y 2023.

Este comportamiento confirma que la disminución de las ventas no solo se presentó en términos de valor monetario, sino también en cantidades de unidades comercializadas, lo cual impacta directamente en la rotación del inventario, frecuencia en el pedido de los clientes y por ende el nivel de abastecimiento. Tal como lo menciona en su investigación Khokhar et al. (2016), en dónde el inventario o abastecimiento de los productos juegan un papel importante en la satisfacción del cliente, ya que impactan positivamente en la percepción de una buena atención y esto se traduce en aumentos sustanciales de compra.

Tabla 3

Ventas de Distribuciones del Norte MAKE (2023-2024)

Cifras expresadas en cartones de producto

Variación Ventas Sell Out en Cartones Distribuciones del Norte MAKE (2024 vs 2023)			
Mes	Venta Sell Out 2023 (Cartones)	Venta Sell Out 2024 (Cartones)	Variación
Enero	3.150	2.517	-20,1%
Febrero	3.042	2.167	-28,8%
Marzo	3.283	2.202	-32,9%
Abril	2.690	3.056	13,6%
Mayo	3.033	2.748	-9,4%
Junio	3.009	2.141	-28,8%
Julio	2.660	2.431	-8,6%
Agosto	2.676	2.329	-13,0%
Septiembre	2.993	2.193	-26,7%
Octubre	3.027	2.681	-11,4%
Noviembre	2.792	2.634	-5,7%
Diciembre	2.662	2.537	-4,7%
Total	35.016	29.634	-15,4%
General			

Fuente: Base de datos interna Distribuciones del Norte MAKE (ventas 2023–2024).

Anexo A: Hoja de Excel

Método de cálculo: Variación porcentual = (Cartones 2024 – Cartones 2023) / Cartones 2023.

Elaboración Propia (2025).

En términos generales la variación negativa en ambos indicadores refleja que la labor de atención al cliente por parte de los asesores de venta no alcanzó los resultados esperados por la organización. Gil López (2020) señala que “la atención al cliente sería la relación de actividades que desarrollan diversas organizaciones a través de identificar las necesidades básicas de sus clientes utilizando diferentes estrategias de marketing de modo que puedan cubrir esas expectativas que cada cliente pueda tener” (p. 13). En el caso de Distribuciones del Norte MAKE, en el año 2023 se registró un promedio de venta en cartones de 2918 y para el cierre del 2024 quedó con un promedio de 2470, estas reducciones de promedios hicieron que al cierre del 2024 se dejaran de vender 5382 cartones (Base de datos interna, Distribuciones del Norte MAKE, 2024).

La Tabla 4 muestra una evolución mensual en las compras realizadas por Distribuciones del Norte MAKE a Colombina durante el 2024. Estos resultados muestran una reducción global de \$361.073.631 con respecto al 2023, lo cual representa una contracción significativa en la colocación de pedidos posiblemente asociada a la disminución de la demanda en el canal tradicional.

Como se muestra en la tabla 4, las compras que realizó Distribuciones del Norte MAKE a Colombina presentaron una reducción acumulada del -12,6 %, en 2024 frente al 2023, siendo febrero (-31,6 %), marzo (-36,7 %) y septiembre (-36,6 %) los meses con mayor caída.

Tabla 4

Compras de Distribuciones del Norte MAKE (2023-2024)

Cifras expresadas en pesos colombianos (COP)

Variación Compras en Pesos Distribuciones del Norte MAKE (2024 vs 2023)			
Mes	Venta Sell In 2023	Venta Sell In 2024	Variación
Enero	254.861.486	200.732.605	-21,2%
Febrero	244.027.617	168.378.221	-31,0%
Marzo	261.512.590	165.517.891	-36,7%
Abril	207.045.205	241.116.655	16,5%
Mayo	241.834.911	211.085.795	-12,7%
Junio	222.056.728	166.200.558	-25,2%
Julio	193.289.948	225.036.570	16,4%
Agosto	228.638.280	212.746.694	-7,0%
Septiembre	241.688.284	153.330.825	-36,6%
Octubre	312.089.570	267.300.462	-14,4%
Noviembre	246.142.166	246.192.536	0,0%
Diciembre	223.441.719	257.916.061	15,4%
Total General	2.876.628.504	2.515.554.873	-12,6%

Fuente: Base de datos interna *Distribuciones del Norte MAKE* (Compras 2023–2024).

Método de cálculo: Variación porcentual = (Compras 2024 – Compras 2023) / Compras 2023.

Elaboración Propia (2025).

De la misma manera y debido a la desaceleración de las compras se vio reflejado igualmente el indicador de volumen, ya que la compras en los cartones presentó una caída significativa del (-19,1 %) en el 2024 frente a las compras realizadas por Distribuciones del Norte MAKE en el 2023.

Tabla 5
Compras de Distribuciones del Norte MAKE (2023-2024)
Cifras expresadas en cartones de producto.

Variación Ventas Sell Out en Cartones Distribuciones del Norte MAKE (2024 vs 2023)			
Mes	Venta Sell Out 2023 (Cartones)	Venta Sell Out 2024 (Cartones)	Variación
Enero	3.150	2.517	-20,1%
Febrero	3.042	2.167	-28,8%
Marzo	3.283	2.202	-32,9%
Abril	2.690	3.056	13,6%
Mayo	3.033	2.748	-9,4%
Junio	3.009	2.141	-28,8%
Julio	2.660	2.431	-8,6%
Agosto	2.676	2.329	-13,0%
Septiembre	2.993	2.193	-26,7%
Octubre	3.027	2.681	-11,4%

Noviembre	2.792	2.634	-5,7%
Diciembre	2.662	2.537	-4,7%
Total	35.016	29.634	-15,4%
General			

Fuente: Base de datos interna *Distribuciones del Norte MAKE* (Compras 2023–2024).

Método de cálculo: Variación porcentual = (Cartones 2024 – Cartones 2023) / Cartones 2023.

Elaboración Propia (2025).

Venta por categorías

Colombina clasifica su portafolio de productos en diferentes sectores o categorías, las cuales, además de agrupar referencias por tipo de producto, funcionan como indicadores de seguimiento comercial para Distribuciones del Norte MAKE. El análisis de las ventas por categoría permite identificar con un mayor detalle los segmentos en los que se presentó una reducción significativa, especialmente en aquellos grupos que son estratégicos para la gestión comercial de la compañía.

Del total de la facturación, el 76 % se concentra en tres categorías de mayor relevancia: dulces (-9,7 %), galletas (-9,9 %) y chocolates (-3,9 %). Al ser Colombina una empresa líder en la fabricación y comercialización de productos de confitería, estas categorías adquieren un peso determinante dentro de los indicadores de gestión. Este comportamiento de la venta sell out evidencia una disminución en el desempeño comercial del equipo de ventas dentro del territorio asignado.

En ese sentido, Parra Serna (2013), sostiene que los asesores comerciales deben desarrollar competencias que fortalezcan su desempeño, y que corresponde a la organización orientarlos, capacitarlos y brindarles las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos establecidos, contribuyendo así con el cumplimiento de las metas comerciales institucionales.

Cómo se observa en la tabla 6, las categorías con mayor participación en el portafolio de Distribuciones del Norte MAKE, (dulces, galletas, chocolates), presentaron una disminución notable en los volúmenes de venta durante el 2024 frente al 2023. Este comportamiento evidencia un debilitamiento en la gestión comercial de los asesores, particularmente en la promoción de líneas de mayor rotación y rentabilidad para Colombina. La reducción de las ventas de estos sectores estratégicos, impacta de manera directa los resultados del sell out general, afectando la rentabilidad del aliado y la participación del mercado en el canal tradicional. Según Cano Morales (2018), mantener un abastecimiento equilibrado y una correcta gestión de las categorías clave es fundamental para garantizar la continuidad de la venta y fidelización de los clientes en entornos de alta competencia.

Tabla 6

Ventas empresa Distribuciones del Norte MAKE

Información por sectores

Cifras expresadas en pesos colombianos (COP)

Suma de Venta Sell Out - Distribuciones del Norte MAKE				
Sector	Año 2023	Año 2024	Variación	% Paticipación
Dulces	\$ 1.368.489.345	\$ 1.235.449.569	-9,7%	44,2%
Galletas	\$ 635.409.546	\$ 572.645.975	-9,9%	20,5%
Chocolates	\$ 337.966.996	\$ 324.678.341	-3,9%	11,6%
Salsas y conservas	\$ 262.427.461	\$ 253.359.247	-3,5%	9,1%
Enlatados de pescado	\$ 148.130.426	\$ 157.691.413	6,5%	5,6%
Chicles	\$ 134.375.344	\$ 118.571.710	-11,8%	4,2%
Pasabocas	\$ 61.275.296	\$ 58.397.952	-4,7%	2,1%
Cafe	\$ 37.958.860	\$ 52.172.008	37,4%	1,9%
Pasteles	\$ 21.627.518	\$ 19.196.674	-11,2%	0,7%
Promociones Cruzadas	\$ 3.845.878	\$ 1.829.655	-52,4%	0,1%
Surtidos		\$ 1.729.440	0,0%	0,1%
Total general	\$ 3.011.506.670	\$ 2.795.721.983	-7,2%	-100,0%

Fuente: Base de datos interna *Distribuciones del Norte MAKE* (ventas 2023–2024).

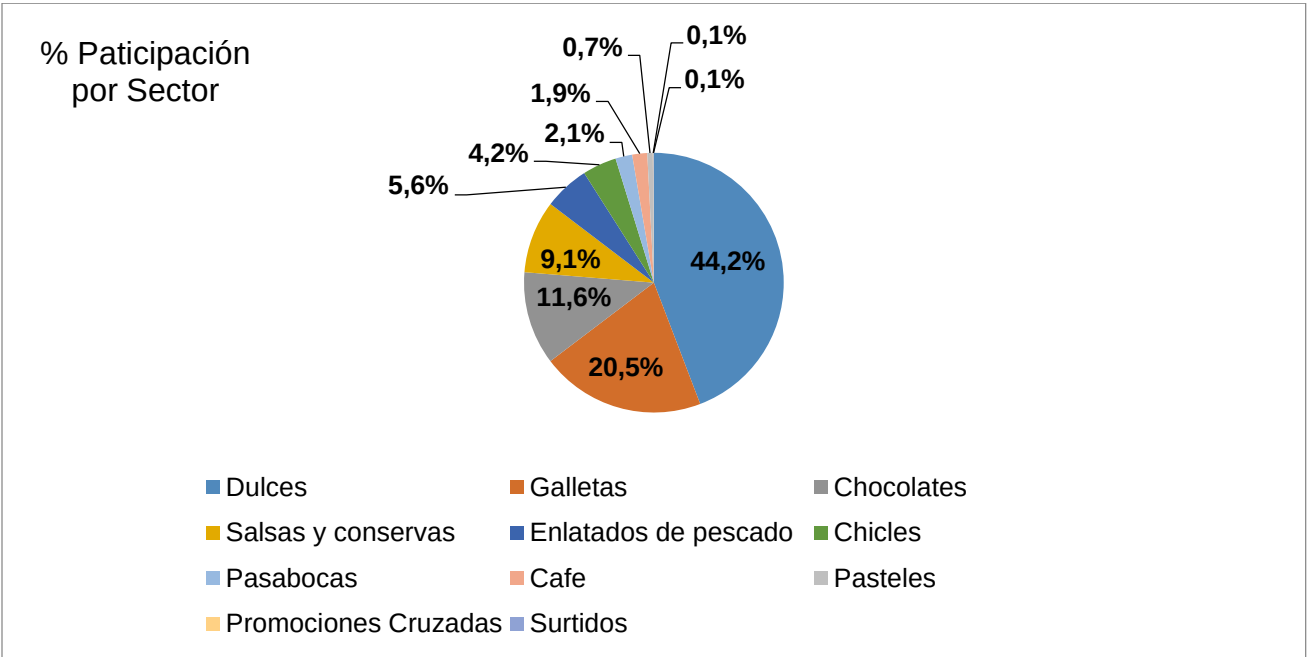
Método de cálculo: Variación porcentual = (Ventas 2024 – Ventas 2023) / Ventas 2023.

Método de cálculo: % Participación = (Ventas 2024 / Total General)

Elaboración Propia (2025).

En la siguiente figura se muestra la participación que tiene cada una de las categorías de Colombina para Distribuciones del Norte MAKE; estos datos evidencian que la mayoría de las compras de clientes están centrados en dulces y galletas, lo que nos sugiere que el resto de sectores o categorías presentan una oportunidad significativa de crecimiento y diversificación. Según Willumsen (2024), en el mercado global de confitería, las categorías tradicionales como dulces o galletas continúan representando una participación dominante, aunque los fabricantes reconocen que existe un amplio espacio de crecimiento para otras que son menos explotadas.

Figura 2
Participación porcentual por sector en las ventas de Distribuciones del Norte MAKE (2024)



Fuente: Base de datos interna de *Distribuciones del Norte MAKE* (Ventas 2024).

Elaboración propia (2025)

El comportamiento reflejado en la figura 2 evidencia que la fuerza de ventas de Distribuciones del Norte MAKE mantiene un enfoque concentrado en las categorías de dulces y galletas, lo que ha permitido sostener la participación en los segmentos de mayor rotación. Sin embargo, la limitada penetración de otras líneas de portafolio como enlatados de pescado, café, pasabocas, salsas y conservas sugiere oportunidades de fortalecimiento en la gestión del punto de venta, la ampliación de surtido y la capacitación de los asesores para promover una venta más equilibrada y rentable en todas las categorías del portafolio.

En este sentido, Kotler y Keller (2023) destacan que una gestión efectiva del portafolio de productos no solo debe centrarse en las categorías de mayor rotación, sino también en equilibrar la atención y promoción de todas las líneas, lo cual contribuye a maximizar el potencial de ventas, diversificar los ingresos y optimizar la satisfacción del cliente.

De igual manera que la venta en pesos, los cartones por categorías también presentan variaciones negativas al cierre del 2024, frente a las ventas del 2023 como se evidencia en la siguiente tabla 7

Tabla 7

Ventas empresa Distribuciones del Norte MAKE

Información por categorías

Cifras expresadas en unidad de cartones

Suma de Venta Cartones - Distribuciones del Norte MAKE				
Elemento	Año 2023	Año 2024	Variación	Participación
Dulces	17.013	14.251	-16,2%	48,1%
Galletas	6.992	5.296	-24,3%	17,9%
Salsas y conservas	3.154	2.870	-9,0%	9,7%
Chocolates	3.425	2.668	-22,1%	9,0%
Pasabocas	2.028	1.678	-17,3%	5,7%
Chicles	1.147	911	-20,6%	3,1%
Enlatados de pescado	641	679	5,9%	2,3%
NO DEFINIDO	67	472	604,5%	1,6%
SURTIDOS		255	0,0%	0,9%
Cafe	173	246	42,1%	0,8%
Pasteles	173	135	-22,2%	0,5%
Promociones Cruzadas	204	96	-52,9%	0,3%
Bebidas		80	0,0%	0,3%
Total general	35.016	29.634	-15,4%	-100,0%

Fuente: Base de datos interna, *Distribuciones del Norte MAKE* (ventas 2023–2024).

Método de cálculo: Variación porcentual = (Cartones 2024 – Cartones 2023) / Cartones 2023.

Método de cálculo: % Participación = (Ventas 2024 / Total General)

Elaboración Propia (2025).

Con toda esta información y teniendo en cuenta que el área de ventas es un eslabón fundamental dentro de una organización, se debe identificar de manera acertada las razones por las cuales los asesores de venta no lograron los resultados esperados en el 2024, Dichos factores pueden estar asociados a aspectos personales, motivacionales o la falta de capacitación en temas relacionados con la atención al cliente y el conocimiento profundo en el portafolio de productos.

En este sentido, Sampedro (2024) afirma que “la capacitación puede ser un catalizador para el desempeño en el equipo de ventas, aumentando la confianza, la eficiencia y la capacidad para manejar diferentes situaciones” (p. 25). Por ello, se hace imperativo conocer a fondo las motivaciones y necesidades de los colaboradores, de modo que la información obtenida permita implementar estrategias de mejora continua orientadas a potenciar su desempeño y fortalecer los resultados comerciales.

La estabilidad laboral en una empresa en especial en el área comercial, juega un papel muy importante a la hora de consolidar una zona de ventas. Asegurar estabilidad implica trabajar sobre desarrollo y crecimiento profesional, determinantes de la permanencia en la empresa (Bracho, Fernández, Prada, Castañeda & Rivero, 2024). En un sector tan marcado por la competencia tanto directa como indirectamente, es fundamental fortalecer las relaciones comerciales entre asesor y comprador esto se debe a que la confianza entre ambos es un factor determinante para la fidelización del cliente para con la empresa.

Como lo indica Quezada Bravo (2025) “La fidelidad de los clientes es esencial para la estabilidad y crecimiento de la empresa”. Lo que explica que cuando una organización no tiene una estabilidad en su equipo de ventas se generan ese tipo de rupturas comerciales en dichas relaciones que facilita que incursionen más competidores, y le quiten participación en el mercado, muchas de estas falencias se ven reflejadas a la hora de realizar la venta porque los compradores se ven en la obligación a comprar por otro lado, con otras distribuidoras que ofrezcan los mismos productos o similares.

Algunos asesores comerciales no cuentan con el conocimiento adecuado para realizar las ventas de los productos diariamente porque se encuentran con ciertas falencias a la hora de cerrar los negocios y fallan en cosas importantes como conocer el producto que ofrecen ya sea en su gramaje, precio, tamaño, cantidad, presentación, entre otras; lo que genera que los clientes no sientan esa confianza con su vendedor al no demostrar seguridad cuando se efectúa la visita semanal. En este sentido Herrera, Carvajal & Vélez (2023). Señalan que el cierre de venta es importante, debido que es necesario comprobar y comprender la necesidad del consumidor, así mismo que cuente con los recursos económicos y los beneficios que puede obtener del producto ofrecido.

No se ha identificado plenamente las razones por las cuales los asesores de ventas bajaron sus volúmenes en cada una de sus zonas, sin embargo, se ha

evidenciado que existe una carencia de motivación que los impulse a cumplir el objetivo del mes, la carencia de beneficios adicionales tales como incentivos monetarios o motivacionales ligados al desempeño comercial de cada uno los limita enormemente a superar sus metas. Como lo afirma (Toapanta, 2025) “La motivación en su conjunto se considera uno de los factores que tienen mayor relevancia a la hora de determinar el desempeño laboral y los resultados organizacionales de las empresas” Esto lo que genera es una reducción de su compromiso con la distribuidora y por esta razón no se den los resultados esperados a final de año.

La necesidad de que la empresa Distribuciones del Norte MAKE, y su equipo de sus asesores comerciales fortalezcan sus competencias para la gestión efectiva de la venta es evidente, ya que el cumplimiento de los objetivos mensuales resulta determinante para la estabilidad organizacional. Cuando no se alcanzan metas establecidas, puede generar una disminución en el sentido de pertenencia y compromiso por parte de los asesores, lo que a su vez provoca una alta rotación en el personal de ventas. Este fenómeno crea un ciclo repetitivo en el que los clientes pierden confianza y continuidad en la relación comercial con la empresa, afectando directamente su fidelización y los resultados de venta. Como señalan Chiavenato y Sapiro (2021), la motivación y estabilidad del personal comercial son factores críticos para la construcción de relaciones sólidas con los clientes y el logro de los objetivos de venta.

Esta rotación constante del personal de ventas repercute directamente en el cumplimiento de los indicadores comerciales establecidos por la organización, tales como volúmenes de venta, cobertura de clientes, efectividad en la visita y cumplimiento de cada uno de los objetivos individuales. Además, la falta de continuidad en la atención de los puntos de venta genera inconsistencias en la comunicación con los clientes, debilitando el vínculo comercial y afectando la percepción de confiabilidad hacia la empresa. En consecuencia, los resultados de venta se ven comprometidos, ya que los clientes tienden a preferir asesores que les brinden estabilidad, conocimiento adecuado del portafolio y acompañamiento constante durante el proceso de compra,

Debido a que al final del mes no se logran cumplir los objetivos se nota una disminución en el sentido de pertenencia por parte de los asesores lo cual provoca un constante cambio en el personal de ventas generando un ciclo vicioso en el cuál vuelve al tema de que los clientes no tengan la confianza sólida que debe haber en el momento de tener una relación con el vendedor. De acuerdo con lo manifestado por Según Kotler y Armstrong (2022), la relación entre empresa y cliente depende en gran medida de la consistencia en la experiencia de servicio, la cual se ve afectada cuando el personal comercial no mantiene continuidad ni estabilidad en sus interacciones.

La ausencia de incentivos monetarios adicionales, reconocimientos y oportunidades de visibilidad interna, así como la carencia de beneficios emocionales y de bienestar laboral disminuye el nivel de compromiso de los asesores para con la

organización. Esta falta de estímulos provoca que los colaboradores perciban un entorno poco motivador y, en consecuencia, aumenta el riesgo de que busquen nuevas oportunidades laborales en empresas competidoras que ofrezcan mejores condiciones de desarrollo y reconocimiento. Esta situación deriva en una fuga de talento humano que afecta notablemente la estabilidad del equipo comercial y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este sentido Chiavenato (2022), sostiene que la motivación laboral no depende únicamente de las recompensas económicas, sino también del reconocimiento, la autorrealización y las oportunidades de crecimiento que la organización ofrece a sus empleados, elementos esenciales para conservar el talento humano y mantener el compromiso organizacional.

Este proyecto plantea que, tras la implementación del plan de mejoramiento dirigido a los asesores de venta, se pueda disponer de información oportuna sobre los aspectos que deben ser corregidos en cada uno de ellos. Para ello, se propone aplicar un método de control concurrente, orientado a medir la utilización de las herramientas de venta por parte de los asesores durante su interacción con los clientes. La información obtenida a través de este seguimiento permitirá a la gerencia y a los supervisores realizar intervenciones oportunas y brindar un direccionamiento más efectivo, con el propósito de corregir errores y fortalecer el desempeño individual y colectivo del equipo comercial.

Asimismo, resulta fundamental identificar los aspectos de mejora en el desempeño de los asesores para proporcionarles las herramientas adecuadas que les

permitan cumplir las metas comerciales mensuales y contribuir al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, Koontz y Weihrich (2021) señalan que el control administrativo debe ser un proceso continuo y concurrente, de modo que las desviaciones puedan detectarse a tiempo y se implementen acciones correctivas inmediatas que favorezcan la eficiencia y el cumplimiento de los resultados institucionales.

Formulación de la Pregunta del Problema

A continuación, se presenta la pregunta que oriento la realización de la presente investigación:

Pregunta de Investigación:

¿Cómo elaborar un plan de mejoramiento en el área de ventas de Distribuciones del Norte MAKE que incremente la efectividad comercial y mejore la satisfacción del cliente?

Alcance De La Investigación

El presente trabajo de grado se desarrolla bajo la modalidad de asesoría y consultoría, por lo que su alcance se limita a la identificación de necesidades, el análisis interno y externo de la empresa Distribuciones del Norte MAKE, y el diseño de un plan de mejoramiento del área de ventas, con sus respectivos indicadores y mecanismos de seguimiento. No se contempla la implementación de las estrategias propuestas, ni la medición de resultados en el contexto real, ya que su propósito es servir como guía para la gerencia en la toma de decisiones futuras. Este estudio se desarrolla en el marco del segundo semestre académico del año 2025, lo cual delimita su ejecución en términos temporales y contextuales.

2.3 OBJETIVOS

2.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de mejoramiento para el área de ventas de Distribuciones del Norte MAKE de Cartago Valle.

2.3.2 Objetivos Específicos:

- a) Analizar el ambiente externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
- b) Examinar la situación interna del área de ventas para reconocer fortalezas y debilidades.
- c) Realizar un análisis sectorial mediante benchmarking y estudio de la competencia
- d) Formular estrategias de mejoramiento orientadas al área de ventas.
- e) Diseñar un sistema de seguimiento y control de las acciones propuestas.

2.4 Justificación

2.4.1 Justificación académica

El presente proyecto de investigación contribuye al fortalecimiento del conocimiento en el campo de la administración y gestión comercial, al aplicar herramientas de diagnóstico, análisis e intervención orientadas a mejorar el desempeño de la fuerza de ventas en una organización real del sector de distribución. Asimismo, permite al investigador poner en práctica las competencias adquiridas durante la formación profesional, especialmente en áreas como mercadeo, planeación estratégica, motivación laboral y liderazgo. De acuerdo con Robbins y Coulter (2022), los procesos de mejora continua en las organizaciones deben sustentarse en la observación, el análisis y la toma de decisiones basadas en evidencia, principios que orientan este trabajo.

2.4.2 Justificación empresarial:

Para Distribuciones del Norte MAKE resulta de gran importancia la elaboración de un plan de mejoramiento en el área de ventas, mediante un proceso de investigación estructurado que permita revertir la disminución observada en los indicadores sell out de la organización. Dicha reducción ha sido consecuencia tanto de factores externos, como el aumento de la competencia y las nuevas regulaciones del mercado, como también a factores internos, entre ellos la rotación del personal

comercial y la baja motivación laboral, que han afectado la atención al cliente y la efectividad en las ventas.

Para el desarrollo de este proyecto se cuenta con la colaboración del gerente y propietario, el señor Jesús Orlando Rosero, y de la subgerente Lina María Cardona, así como también la participación activa de todo el equipo de ventas, el supervisor y los transportadores, quienes constituyen igualmente un eslabón esencial en el proceso de distribución. Este trabajo conjunto busca identificar debilidades, diseñar estrategias de capacitación, fortalecer la motivación del personal y optimizar los procesos comerciales, con el fin de lograr una gestión comercial más efectiva y sostenible.

Según Chiavenato (2022), el compromiso y la motivación del talento humano son pilares determinantes para el logro de los objetivos empresariales y la retención del personal, aspectos directamente relacionados con los resultados de ventas y la satisfacción del cliente.

2.4.3 Justificación social:

Este proyecto tiene también un impacto social, dado que busca fortalecer el empleo formal en el canal tradicional de ventas y contribuir a la estabilidad económica de los asesores y transportadores vinculados a Distribuciones del Norte MAKE. Al mejorar los procesos de distribución y atención al cliente, se beneficia de manera

indirecta a los pequeños comerciantes, tenderos y consumidores de Cartago y municipios cercanos, promoviendo la circulación de productos nacionales de alta calidad.

Además, se reconoce que la disminución de las ventas no responde únicamente a factores internos, sino también a variables externas como el incremento de precios de materias primas y la implementación del impuesto a productos ultraprocesados en la *ley 2277 de 2022*. Estos elementos han afectado en cierta medida el poder adquisitivo del consumidor final y la dinámica de mercado de confitería. En este contexto, el plan de mejoramiento permitirá fortalecer la resiliencia comercial de la empresa frente a las condiciones del entorno y promover prácticas de gestión adaptativa orientadas al crecimiento sostenido.

Marco Referencial

3.1 Marco teórico

El presente capítulo tiene como propósito sustentar teórica y conceptualmente las bases que orientan la investigación, articulando los enfoques, modelos y teorías que explican los factores determinantes en el desempeño comercial de Distribuciones del Norte MAKE. En él se abordan los fundamentos del marketing, la gestión de ventas, la motivación laboral, la competitividad empresarial y el papel de las Mipymes en el desarrollo económico colombiano, con el fin de establecer un marco de referencia sólido que oriente la formulación del plan de mejoramiento.

El marco teórico se apoya en autores clásicos y contemporáneos como Kotler, Porter, Maslow, Herzberg y Chiavenato, quienes aportan modelos explicativos sobre el comportamiento organizacional, las estrategias comerciales y la ventaja competitiva. Asimismo, se incluyen perspectivas recientes como el Marketing 5.0 (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021) y el enfoque de mejora continua (PHVA), que permiten contextualizar las prácticas empresariales en escenarios de innovación y cambio.

Por su parte, el marco conceptual desarrolla los términos clave del estudio comercio, marketing, venta, cliente, asesor comercial, motivación, competitividad y trade marketing, precisando su significado, evolución y aplicación en el contexto de una empresa distribuidora del canal tradicional. De esta manera, se busca fortalecer la

comprensión de los fenómenos que inciden en las ventas sell out y en la productividad del equipo comercial, proporcionando la base teórica necesaria para la formulación de estrategias efectivas de mejora en MAKE.

El presente marco teórico fundamenta conceptualmente los elementos que sustentan la elaboración del plan de mejoramiento en el área de ventas de Distribuciones del Norte MAKE. Su propósito es establecer los soportes teóricos que explican los fenómenos relacionados con la gestión comercial, la motivación laboral, la planeación estratégica, el liderazgo y la mejora continua, a partir de los enfoques de autores reconocidos en el campo de administración y del marketing. Estas teorías permiten comprender los factores que inciden en el desempeño en el área de ventas y en la competitividad de las empresas distribuidoras en el contexto actual.

3.1.1 El marketing mix o las cuatro P (Producto, Precio, Plaza y Promoción)

Propuesto inicialmente por McCarthy (1960) y popularizado por Philip Kotler, el modelo de las cuatro P sigue siendo un pilar esencial en la gestión comercial moderna. Según Kotler y Keller (2023), el marketing mix permite diseñar estrategias coordinadas para ofrecer valor al cliente, garantizar la sostenibilidad y mantener la competitividad en entornos dinámicos.

En el contexto de Distribuciones del Norte MAKE, la gestión de producto indica definir un surtido equilibrado que satisfaga la demanda del canal tradicional; el precio

debe ajustarse al poder adquisitivo del consumidor final; plaza sería la distribución requiere una cobertura eficiente y oportuna; y la promoción debe fortalecer la visibilidad y rotación de los productos Colombina en los puntos de venta.

Por tanto, la gestión eficiente del marketing mix se constituye como la base de la planeación estratégica que orienta las decisiones comerciales y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3.1.2 Aportes de Philip Kotler al marketing moderno

Philip Kotler es reconocido como el “padre del marketing moderno” por haber transformado la disciplina en un proceso estratégico centrado en el cliente Marketing 5.0: Technology for Humanity (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021), se resalta que el marketing actual combina la analítica de datos, la inteligencia artificial y la personalización de la experiencia del cliente para generar valor en entornos digitales.

Para Distribuciones del Norte MAKE, estas ideas resultan pertinentes en la implementación de herramientas tecnológicas como WhatsApp Business, CRM o redes sociales, que fortalecen la relación con los tenderos y clientes del canal tradicional. En este sentido, ser “digital” no significa sólo estar presente en internet, sino utilizar los medios tecnológicos para mejorar la atención, segmentar mercados y aumentar la fidelización de clientes.

Este enfoque se integra directamente con la planeación estratégica pues permite orientar las acciones del área de ventas hacia resultados medibles y sostenibles.

3.1.3 La planeación estratégica

Según Mintzberg (1994), la planeación estratégica es un proceso racional y continuo que permite anticipar escenarios y orientar a la organización hacia objetivos de largo plazo. De acuerdo con Porter (1990), la ventaja competitiva surge de la capacidad de la empresa para diferenciarse mediante estrategias ofensivas y defensivas frente a las fuerzas del mercado.

Para Distribuciones del Norte MAKE, la planeación estratégica se refleja en el diseño del plan de mejoramiento, sustentado en un análisis DOFA que permite identificar oportunidades, debilidades y amenazas. Este proceso conduce la formulación de acciones concretas para optimizar la gestión comercial y la productividad de los asesores.

De esta, manera la planeación estratégica se articula con la gestión del talento humano, donde la motivación y liderazgo constituyen factores claves para el logro de los objetivos.

3.1.4 La motivación y desempeño de la fuerza de ventas

La motivación laboral es un elemento determinante en el rendimiento comercial de una empresa. Maslow (1954) propuso una jerarquía de necesidades que impulsa el comportamiento humano; Herzberg (1959) distinguió entre factores motivacionales y de higiene; Vroom (1964) desarrolló la teoría de la expectativa, según la cual el esfuerzo del individuo depende de la relación percibida entre desempeño, recompensa y satisfacción.

De acuerdo con Chiavenato (2022), la motivación en el trabajo está directamente vinculada con el compromiso, la productividad y la permanencia del talento humano. A su vez, Parra (2021) destaca que la motivación del vendedor depende del reconocimiento, la comunicación efectiva y claridad en los objetivos.

En el caso de Distribuciones del Norte MAKE, los bajos niveles de motivación y la alta rotación de personal comercial han incidido negativamente en los resultados de ventas; por tanto, la implementación de estrategias de conocimiento, incentivos y capacitación permitirá mejorar la productividad y el sentido de pertenencia de los asesores.

Tabla 8*Matriz teórica de la motivación laboral*

Teoría	Autor	Año	Paradigma o Enfoque	Aporte Principal	Aplicación a Distribuciones del Norte MAKE
Jerarquía de Necesidades	Abraham Maslow	1954	Enfoque humanista de la motivación	Propone una jerarquía de cinco niveles de necesidades: Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorealización. Estas orientan el comportamiento humano. La satisfacción de cada nivel impulsa al individuo hacía el siguiente.	Los asesores de venta requieren cubrir necesidades básicas (salario justo), seguridad (estabilidad laboral), pertenencia (clima laboral positivo), reconocimiento (premios y elogios) y autorrealización (logro de metas y desarrollo profesional).

Teoría de los dos factores	Frederick	195	Enfoque motivacional dual (motivadores e higiénicos)	Distingue entre	Distribuciones
	Herzberg	9		factores de higiene (condiciones, salario, supervisión) que evitan la insatisfacción y factores motivacionales (logro, reconocimiento, responsabilidad) que generan satisfacción y compromiso.	del Norte MAKE, debe fortalecer factores motivacionales mediante reconocimientos e incentivos por desempeño, además de garantizar condiciones adecuadas de trabajo y comunicación.
Teoría de la expectativa	Victor	196	Enfoque cognitivo de la motivación.	La motivación	La empresa
	Vroom	4		depende de la expectativa de que el esfuerzo conduzca al desempeño, y este a	puede mejorar la motivación frente a objetivos claros, medición del desempeño y recompensas

			recomensas tangibles (bonos valoradas. Se o centra en la reconocimientos) relación entre , reforzando la esfuerzo, percepción de rendimiento y justicia y mérito. recompensa.
			MAKE debe
			Relaciona la promover una motivación con cultura el compromiso, organizacional la productividad orientada al y la compromiso y la permanencia productividad del personal, mediante la destacando su gestión efectiva papel en el del talento rendimiento humano y el organizacional. liderazgo participativo.
Teoría del comportamiento organizacional.	Idalberto Chiavenato	2022	Enfoque administrativo y del talento humano.
			Destaca la importancia del reconocimiento,
Motivación del vendedor	Parra	2021	Enfoque comercial y conductual
			Distribuciones del Norte MAKE, debe

la comunicación	implementar
y la claridad de	sistemas de
objetivos en el	reconocimiento,
desempeño del	reuniones
personal de	periódicas de
ventas.	retroalimentación
	y claridad en las
	metas
	individuales y
	colectivas de los
	asesores
	comerciales.

Fuente: Elaboración propia (2025) con base en Maslow (1954), Herzberg (1959), Vroom (1964), Chiavenato (2022) y Parra (2021).

De acuerdo con los modelos expuestos, la motivación del personal comercial depende de factores internos (reconocimiento, logro, responsabilidad) y externos (condiciones laborales, estabilidad, incentivos), los cuales inciden directamente en el desempeño y permanencia del talento humano.

Figura 3

Pirámide de necesidades de Maslow aplicada a Distribuciones del Norte MAKE.



Fuente: Elaboración propia (2025), con base en la pirámide Jerárquica de Maslow (1954).

La figura ilustra los cinco niveles de necesidades humanas según Maslow, adaptados al contexto laboral de los asesores de ventas de Distribuciones del Norte MAKE. Se

observa que los niveles inferiores como la remuneración justa y la estabilidad laboral constituyen la base de la motivación, mientras que los superiores (reconocimiento y autorrealización) impulsan el desempeño, la fidelización y el logro de las metas comerciales

3.1.5 Liderazgo y gestión del talento humano

El liderazgo constituye un elemento clave dentro de la gestión del talento, especialmente en los equipos de venta. Según Robbins y Judge (2019), un liderazgo efectivo equilibra la orientación a las personas con la orientación a los resultados, promoviendo la cooperación, la comunicación y el compromiso organizacional.

Para Distribuciones del Norte MAKE, el liderazgo del gerente y del supervisor comercial resulta esencial para fomentar una cultura de logro, definir metas claras, ofrecer retroalimentación oportuna y fortalecer el clima laboral. De esta forma, el liderazgo contribuye al desarrollo de un entorno organizacional más participativo, donde los vendedores perciben apoyo, pertenencia y oportunidades de crecimiento.

Este componente humano se complementa con la mejora continua, que promueve la innovación y el aprendizaje organizacional.

3.1.6 Kaoru Ishikawa y la mejora de procesos

Kaoru Ishikawa (1986) desarrolló el diagrama causa-efecto o “espina de pescado”, una herramienta que permite identificar las causas raíz de los problemas y establecer los planes de acción para su corrección. Su enfoque resalta la importancia del compromiso de todos los colaboradores en la gestión de la calidad y la mejora continua.

Aplicado a Distribuciones del Norte MAKE, el modelo Ishikawa permite analizar las causas de la baja motivación del personal o la disminución de la venta sell out, categorizando los factores en dimensiones como método, personal, materiales, medio ambiente y gestión. Este tipo de análisis facilita la toma de decisiones acertadas en el diseño del plan de mejoramiento.

3.1.7 Competitividad y mejora continua

En conjunto, los modelos analizados permiten comprender que la gestión del marketing, la planeación estratégica, la motivación laboral, el liderazgo y la mejora continua son pilares independientes para fortalecer la competitividad y el desempeño comercial. Estos fundamentos teóricos respaldan la elaboración del plan de mejoramiento propuesto para Distribuciones del Norte MAKE, orientado a optimizar los procesos de venta, fortalecer la satisfacción del cliente y alcanzar un crecimiento sostenido.

Tabla 9*Matriz Marco Teórico*

Teoría / Enfoque	Fuente / Autor	Paradigma o Escuela	Aporte al trabajo investigativo (aplicación en Distribuciones del Norte MAKE)
Marketing Mix (4P: Producto, Precio, Plaza, Promoción)	McCarthy (1960); Kotler & Keller (2016); Muñoz & Rodríguez (2022)	Escuela del Marketing Tradicional y Estratégico	Permite estructurar la oferta comercial considerando variables controlables que influyen en las ventas sell out. Facilita el diseño de estrategias equilibradas entre producto, precio, punto de venta y promoción para aumentar competitividad.
Marketing Moderno y Digital (Marketing 5.0)	Kotler, Kartajaya & Setiawan (2021)	Escuela del Marketing Tecnológico y Humanista	Promueve la integración de herramientas digitales y análisis de datos para fortalecer la relación con los clientes. Apoya la modernización del modelo comercial de MAKE hacia la

			digitalización y la venta inteligente.
			Facilita el análisis de causas raíz de la baja motivación y del rendimiento en ventas, impulsando la mejora continua en los procesos de asesoría comercial y distribución.
Teoría de la Calidad Total y Diagrama Causa-Efecto	Kaoru Ishikawa (1986); Sánchez & Pardo (2023)	Escuela Japonesa de la Calidad (Kaizen)	
Planeación Estratégica y Ventaja Competitiva	Mintzberg (1994); Porter (1980); Torres & Gómez (2021)	Escuela del Pensamiento Estratégico y Competitiva	Permite analizar el entorno interno y externo de MAKE mediante la matriz DOFA, y diseñar estrategias para mejorar el posicionamiento frente a competidores del canal tradicional.
Teoría de la Motivación Humana	Maslow (1954); Herzberg (1959); Vroom (1964); Robbins & Judge (2020);	Escuela Humanista y del Comportamiento Organizacional	Explica cómo los factores motivacionales y las recompensas influyen en el desempeño comercial. Fundamenta la necesidad de implementar incentivos y

	Hernández & Pérez (2022)		estrategias de reconocimiento para mejorar la productividad de los asesores.
Modelo de Competitividad y Mejora Continua (PHVA)	Porter (1990); López & Barrios (2023)	Escuela de la Calidad Total y Competitividad Empresarial	Ofrece un marco para la mejora sistemática de procesos comerciales y logísticos. Aporta la base para el plan de mejoramiento de ventas y la optimización de resultados a mediano plazo.
Teoría de las Mipymes y entorno colombiano	Ley 590 de 2000 (Mipymes); Torres & Gómez (2021)	Paradigma del Desarrollo Económico y Empresarial Colombiano	Contextualiza el papel de las micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo local. Justifica la necesidad de fortalecer la gestión de MAKE como distribuidora aliada de Colombina.
Estrategia de Distribución y Trade Marketing	Kotler & Keller (2016); Rivera & Jiménez (2021)	Escuela de la Logística Comercial y Distribución	Explica cómo la gestión de rutas, la exhibición en punto de venta y la fidelización de tenderos influyen en el sell

out. Sustenta la
implementación de
estrategias de cobertura y
visibilidad en el canal
tradicional.

Fuente: Elaboración (2025) con base en la revisión teórica (Kotler, Porter, Mintzberg, Ishikawa, Maslow, Herzberg, Vroom, entre otros), 2025.

Nota: Las fuentes recientes (2020–2025) incluyen autores de revistas indexadas en Redalyc, Scielo y Revista Espacios.

3.2 Marco Conceptual

3.2.1 Evolución del comercio y la venta

Desde la antigüedad, el ser humano ha manifestado una necesidad constante de intercambiar bienes y servicios como parte de su desarrollo social y económico. En las primeras civilizaciones, este proceso se realizaba a través del trueque, considerado como el antecedente del comercio. Según Adam Smith (1776), el intercambio surge del interés individual por obtener beneficios mutuos, constituyendo la base para las relaciones económicas entre los pueblos. Con el paso del tiempo, la aparición del dinero como medio de cambio transformó la dinámica comercial, dando origen al concepto de venta, entendida como la transacción mediante la cual una persona o empresa ofrece un bien o servicio a cambio de una retribución económica.

3.2.2 Marketing y su función estratégica

El marketing o mercadeo ha evolucionado como disciplina que integra la comprensión del consumidor, el diseño de la oferta de valor y la gestión de relaciones sostenibles. Kotler y Keller (2016) definen el marketing como “el proceso de planificar y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales”.

En la actualidad, el marketing no se limita a la venta, sino que involucra la creación de valor y la experiencia del cliente. Según Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021), el Marketing 5.0 combina tecnología, humanismo y analítica de datos para ofrecer soluciones más personalizadas. En empresas distribuidoras como Distribuciones del Norte MAKE, este enfoque permite optimizar la gestión de portafolio, entender mejor las preferencias del consumidor y fortalecer las relaciones con los tenderos del canal tradicional.

3.2.3 La mezcla de marketing (4P)

McCarthy (1960) propuso el modelo del marketing mix o mezcla de marketing, compuesto por las 4P: producto, precio, plaza y promoción. Este modelo fue posteriormente desarrollado por Kotler y Keller (2016) como una herramienta esencial para estructurar estrategias integrales.

- **Producto:** incluye los bienes y servicios que satisfacen las necesidades del cliente. En MAKE, corresponde al portafolio Colombina distribuido.
- **Precio:** se relaciona con la percepción de valor del cliente y la competitividad frente a otros distribuidores.
- **Plaza (distribución):** determina la disponibilidad del producto en el punto de venta y la efectividad logística.

- **Promoción:** abarca las actividades de comunicación e incentivo que estimulan la compra.

Dominar el equilibrio entre estas variables permite a la organización aumentar su competitividad y mejorar el sell out, objetivo central del plan de mejoramiento.

3.2.4 El cliente y su papel en el proceso comercial

El cliente es el eje de toda estrategia comercial. Según Stanton, Etzel y Walker (2007), un cliente es toda persona o entidad que adquiere un bien o servicio en función de una necesidad o deseo. En el contexto del canal tradicional, el cliente o tendero no solo representa una venta, sino también una relación continua basada en confianza, servicio y valor agregado.

Para Kotler y Armstrong (2020), comprender las motivaciones, percepciones y comportamientos de compra es esencial para desarrollar estrategias de fidelización. Por ello, MAKE debe orientar su gestión comercial hacia un modelo cliente centrista, en el que la asesoría, la disponibilidad de producto y la comunicación efectiva sean factores diferenciadores.

3.2.5 El asesor comercial y su rol estratégico

El asesor comercial constituye el vínculo directo entre la empresa y el cliente. Su función va más allá de vender: implica asesorar, generar confianza y representar los valores de la organización. De acuerdo con Parra (2021), las habilidades de comunicación, el conocimiento del producto y la empatía son competencias clave para lograr cierres efectivos y relaciones duraderas.

En empresas distribuidoras como MAKE, los asesores de ventas desempeñan un papel determinante en los resultados del sell out. Por tanto, su formación, motivación y compromiso inciden directamente en la rentabilidad y posicionamiento de la compañía. La capacitación continua y la implementación de clínicas de ventas, estrategias de reconocimiento y retroalimentación son fundamentales para su desarrollo profesional.

3.2.6 Motivación laboral y desempeño comercial

La motivación laboral es un componente determinante del rendimiento y la productividad en los equipos comerciales. Maslow (1954) propuso la jerarquía de necesidades humanas (fisiológica), de seguridad, sociales, de estima y autorrealización, mientras que Herzberg (1959) distinguió entre factores higiénicos (condiciones externas), y motivacionales (reconocimiento, crecimiento y logro)

Vroom (1964) desarrolló la teoría de la expectativa, según la cual la motivación depende de la relación percibida entre esfuerzo, desempeño y recompensa. En el contexto organizacional actual, Chiavenato (2022) resalta que la motivación no solo influye en la productividad, sino también en la permanencia del talento humano. En el caso de Distribuciones del Norte MAKE, la implementación de incentivos, metas alcanzables y programas de formación contribuye a elevar el compromiso del equipo de venta y mejorar los resultados comerciales.

3.2.7 Competitividad y planeación estratégica

La competitividad empresarial se entiende como la capacidad de una organización para mantener ventajas sostenibles frente a sus competidores. Porter (1980) sostiene que la ventaja competitiva proviene del liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque en un segmento particular. Asimismo, Mintzberg (1994) plantea que la planeación estratégica implica analizar el entorno, formular estrategias coherentes y controlar los resultados.

Para Distribuciones del Norte MAKE, el uso de herramientas como la matriz DOFA y el ciclo de mejora continua PHVA (Planear, Hacer, Verificar, actuar), propuesto por Deming, permite identificar debilidades y oportunidades, diseñar estrategias de fortalecimiento comercial y evaluar su impacto en el tiempo. Esto se traduce a una

gestión más eficiente y en mayor capacidad de respuesta ante a los cambios del mercado.

3.2.8 Mipymes y su papel en el desarrollo económico

En el contexto colombiano, las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) desempeñan un papel esencial en la economía, al generar empleo y dinamizar la actividad productiva. La Ley 590 de 2000 reconoce su importancia y establece políticas de apoyo para fortalecer su competitividad. Según Torres y Gómez (2021), las Mipymes representan más del 90 % del tejido empresarial colombiano, siendo actores clave en la distribución de bienes de consumo.

Distribuciones del Norte MAKE se enmarca dentro de esta categoría, lo que implica la necesidad de implementar prácticas administrativas modernas, estrategias de ventas efectivas y procesos de capacitación que garanticen su sostenibilidad frente a grandes competidores.

3.2.9 Gestión de distribución y Trade Marketing

El Trade Marketing es una disciplina que busca optimizar la relación entre fabricantes, distribuidores y puntos de venta. Kotler y Keller (2016) lo definen como un

conjunto de estrategias que permiten mejorar la exhibición, la rotación y la disponibilidad del producto en el canal comercial. Rivera y Jiménez (2021) destacan que una adecuada gestión de rutas, promociones y visibilidad impulsa las ventas sell out y fortalece la fidelización de clientes minoristas.

Para MAKE, el Trade Marketing representa una oportunidad de aumentar la participación en el mercado mediante acciones tácticas en punto de venta, exhibiciones atractivas, promociones segmentadas y una logística eficiente que garantice la satisfacción del tendero y del consumidor final.

El análisis teórico y conceptual desarrollado en este capítulo permitió comprender los principales fundamentos que sustentan la gestión comercial y mejoramiento del desempeño de las ventas en Distribuciones del Norte MAKE, Las teorías revisadas, (desde el marketing clásico hasta el marketing 5.0, los modelos de motivación humana, la planeación estratégica y los enfoques de competitividad empresarial) proporcionan las bases necesarias para interpretar la situación actual de la organización y orientar las acciones propuestas en el plan de mejoramiento.

Asimismo, se evidenció que el éxito de la gestión comercial no depende únicamente de la oferta de productos, sino también de factores internos como la motivación, la formación y el compromiso del equipo de ventas, así como la correcta aplicación de estrategias de marketing, distribución y fidelización del cliente.

De esta manera, los conceptos expuestos no solo fundamentan el estudio, sino que guían el diseño metodológico del siguiente capítulo, donde se abordarán procedimientos, instrumentos y técnicas que permitirán diagnosticar la realidad organizacional y plantear estrategias efectivas para optimizar el sell out y fortalecer la competitividad de Distribuciones del Norte MAKE en el canal tradicional.

3.2.10 Diagnóstico empresarial

El término diagnóstico proviene del griego diagnosis, que significa “conocimiento” o “capacidad de discernir”. En el ámbito organizacional, el diagnóstico empresarial se entiende como el proceso sistemático de análisis que permite conocer la situación real de una empresa en un momento determinado, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Gómez & Torres, 2021).

Según Chiavenato (2022), el diagnóstico constituye una herramienta esencial para la toma de decisiones, pues posibilita evaluar el desempeño de las diferentes áreas funcionales y establecer estrategias orientadas a la mejora continua. Su propósito principal es obtener información veraz y objetiva que facilite la formulación de planes de acción efectivos.

Existen diversos tipos de diagnósticos dentro del ámbito empresarial, los cuales pueden clasificarse en dos grandes grupos:

- **Diagnósticos integrales:** abarcan la totalidad de las áreas de la organización (finanzas, producción, ventas, talento humano, logística, entre otras) y proporcionan una visión global de su funcionamiento.
- **Diagnósticos específicos:** se enfocan en una dimensión particular del negocio, como el área comercial, la gestión del talento, la competitividad o la rentabilidad.

En el caso de Distribuciones del Norte MAKE, el diagnóstico se centra en el componente comercial y de ventas, analizando variables como la motivación del personal, la productividad de los asesores, la rotación de clientes y la gestión del sell out. Este proceso se apoya en herramientas como la matriz DOFA, el diagrama causa efecto y el ciclo de mejora continua PHVA, con el fin de identificar los factores críticos que afectan los resultados y orientar la formulación del plan de mejoramiento.

En síntesis, el diagnóstico empresarial constituye una fase fundamental del proceso administrativo, pues permite pasar del reconocimiento de la situación actual al diseño de estrategias que impulsen la eficiencia, la competitividad y la sostenibilidad de la organización.

Tabla 10

Tipos y aplicación del diagnóstico empresarial en Distribuciones del Norte MAKE

Tipo de diagnóstico	Características principales	Objetivo	Herramientas utilizadas	Aplicación específica en Distribuciones del Norte MAKE
Diagnóstico integral	Evalúa globalmente todas las áreas de la organización (finanzas, talento humano, comercial, logística, administración).	Identificar el estado general de la empresa y los factores que inciden en su desempeño global.	Entrevistas gerenciales, análisis documental, revisión de indicadores financieros y operativos.	Permite comprender la estructura interna de MAKE, su modelo de gestión comercial y los recursos disponibles para ejecutar el plan de mejoramiento.
Diagnóstico específico	Se enfoca en un área o proceso particular de la empresa.	Profundizar en causas y efectos que afectan un área concreta, como ventas, marketing o distribución.	Encuestas, observación directa, análisis DOFA, diagrama causa–efecto (Ishikawa).	Se aplica al área comercial y de ventas sell out, identificando los factores que afectan la productividad de los asesores, la motivación laboral y la fidelización de clientes.
Diagnóstico de competitividad	Analiza las ventajas y debilidades frente	Determinar el posicionamiento de la empresa y su	Matriz DOFA, benchmarking, análisis de	Permite identificar oportunidades para fortalecer la presencia

	a la competencia en el mercado.	capacidad para generar valor sostenible.	mercado, ciclo PHVA.	de MAKE en el canal tradicional y optimizar sus estrategias de cobertura y distribución.
Diagnóstico de motivación y clima laboral	Evalúa percepciones, niveles de satisfacción y compromiso del personal.	Detectar factores que influyen en el desempeño y proponer estrategias de motivación e incentivos.	Encuestas, entrevistas, escalas Likert, modelo de expectativas de Vroom.	Identifica la incidencia de la motivación en el rendimiento de los asesores comerciales y sustenta la propuesta de capacitación y reconocimiento.

Fuente: Elaboración Propia (2025)

4.1 Marco Contextual

4.1.1 Contexto Nacional

El sector de la distribución y el consumo masivo en Colombia constituye una de las actividades económicas más dinámicas del país. De acuerdo con la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), el canal tradicional compuesto por tiendas de barrio, minimercados y pequeños comercios representan cerca del 50% de las ventas del consumo masivo a nivel nacional. Este canal conserva una relevancia estratégica, especialmente en regiones intermedias y rurales, donde las grandes cadenas no logran una cobertura significativa.

No obstante, el entorno comercial colombiano ha sido impactado por la reforma tributaria Ley 2277 de 2022, la cual introdujo el denominado impuesto saludable sobre las bebidas azucaradas y productos ultraprocesados, afectando directamente al sector confitero y de alimentos procesados.

4.1.2 Contexto Regional Y Local

El municipio de Cartago Valle del Cauca y su zona de influencia que abarca pueblos cercanos como Ansermanuevo, Obando, La Victoria, Ulloa entre otros, presentan una estructura económica fundamentada en comercio minorista, agroindustria y los servicios. Según el DANE (2024), el comercio al por menor, es uno

de los sectores que más generan empleo en la región, con un alto predominio de tiendas de barrio, rapitiendas y minimercados junto con clientes mayoristas son la base del canal tradicional.

En este contexto, los distribuidores desempeñan un papel crucial como intermediarios entre fabricantes y tenderos, garantizando el abastecimiento y la rotación de productos en los puntos de venta. En este entorno comercial es el escenario dónde Distribuciones del Norte MAKE desarrolla su labor. Atendiendo una red aproximada de 2700 clientes activos y compitiendo con distribuidores locales que manejan portafolios de confitería, galletas y productos de consumo masivo.

4.1.3 Contexto Organizacional E Histórico De Distribuciones Del Norte MAKE

La información correspondiente a este apartado fue suministrada por Jesús Orlando Rosero, propietario y gerente general de Distribuciones del Norte MAKE, quién ha liderado la empresa desde su creación.

En enero de 1999, el señor Rosero trabajaba en la ciudad de Pereira Risaralda, como vendedor tienda a tienda de la compañía NOEL, desempeñándose con éxito gracias a su disciplina y vocación comercial, lo que le permitió ser reconocido como empleado destacado durante dos años consecutivos. En febrero de 2001 decidió emprender un nuevo proyecto al fundar su propia distribuidora en la ciudad de Cartago

Valle del Cauca, junto con su esposa Lina María Cardona, quién ha sido su pilar y apoyo constante en la gestión administrativa en la empresa con el paso de los años.

Los inicios fueron modestos: con una inversión cercana a \$1.200.000 y una motocicleta de bajo cilindraje, hicieron la Distribución de productos de dulcería de la marca DRAGUS, cumpliendo las cuotas de ventas mensuales que superaban los \$12 millones. Su esfuerzo permitió que hacia diciembre de 2001 ya contaran con dos vendedores y un transportador, ampliando gradualmente su cobertura hacia los municipios vecinos de Cartago y Norte del Valle.

Para 2003, la empresa ya contaba con cinco vendedores y tres transportadores, consolidándose como una distribuidora regional. En septiembre de 2010, finalizó su contrato con NOEL, lo cual llevó a una breve etapa de diversificación en la venta de otros productos. Sin embargo, en enero de 2011, recibió la oportunidad de convertirse en distribuidor aliado exclusivo de Colombina en Cartago y Norte del Valle, realizando una inversión superior a \$100 millones, y ampliando su equipo a seis vendedores de venta, tres transportadores y una persona para la bodega.

A lo largo de los años, Distribuciones del Norte MAKE ha experimentado un crecimiento sostenido, mudando sus instalaciones en diferentes momentos hasta establecer su sede actual en el corregimiento de Zaragoza (Cartago), en la calle 10 # 63 – 13. Allí dispone de una bodega equipada para la recepción de mercancía, cargue y descargue, así como una amplia sala de ventas donde se desarrollan reuniones

semanales de planeación y seguimiento con los asesores con la ayuda del ejecutivo de Colombina que es el encargado de revisar cada uno de los indicadores pertinentes e informar los lanzamientos o novedades que tiene en el mes.

La empresa ha mantenido un compromiso con la mejora continua, la eficiencia logística y la motivación del talento humano, consolidándose como un aliado estratégico de Colombina en la región. Para el año 2006, alcanzó una cuota mensual promedio de \$250 millones, esta venta gracias a su equipo de asesores comerciales, evidenciando su crecimiento y permanencia en el mercado local.

4.1.4 Contexto Situacional

Durante los años 2023 y 2024, la empresa ha presentado algunas fluctuaciones en las ventas sell out, con diferencias marcadas en los niveles de cumplimiento entre los asesores y signos de desmotivación laboral. Entre los factores internos más relevantes se encuentra la falta de capacitación constante, la rotación del personal, la ausencia de incentivos y las limitaciones logísticas en las coberturas de rutas.

De igual forma, los factores externos, como la competencia creciente de otros distribuidores y el impacto del impuesto saludable sobre los productos de confitería, han afectado la rentabilidad y la rotación de inventarios. Esta situación justifica la

necesidad de realizar un diagnóstico comercial y organizacional, orientado a identificar las causas del bajo rendimiento y diseñar un plan de mejoramiento de las ventas y la motivación del personal de Distribuciones del Norte MAKE.

4.1.5 Contexto Temporal

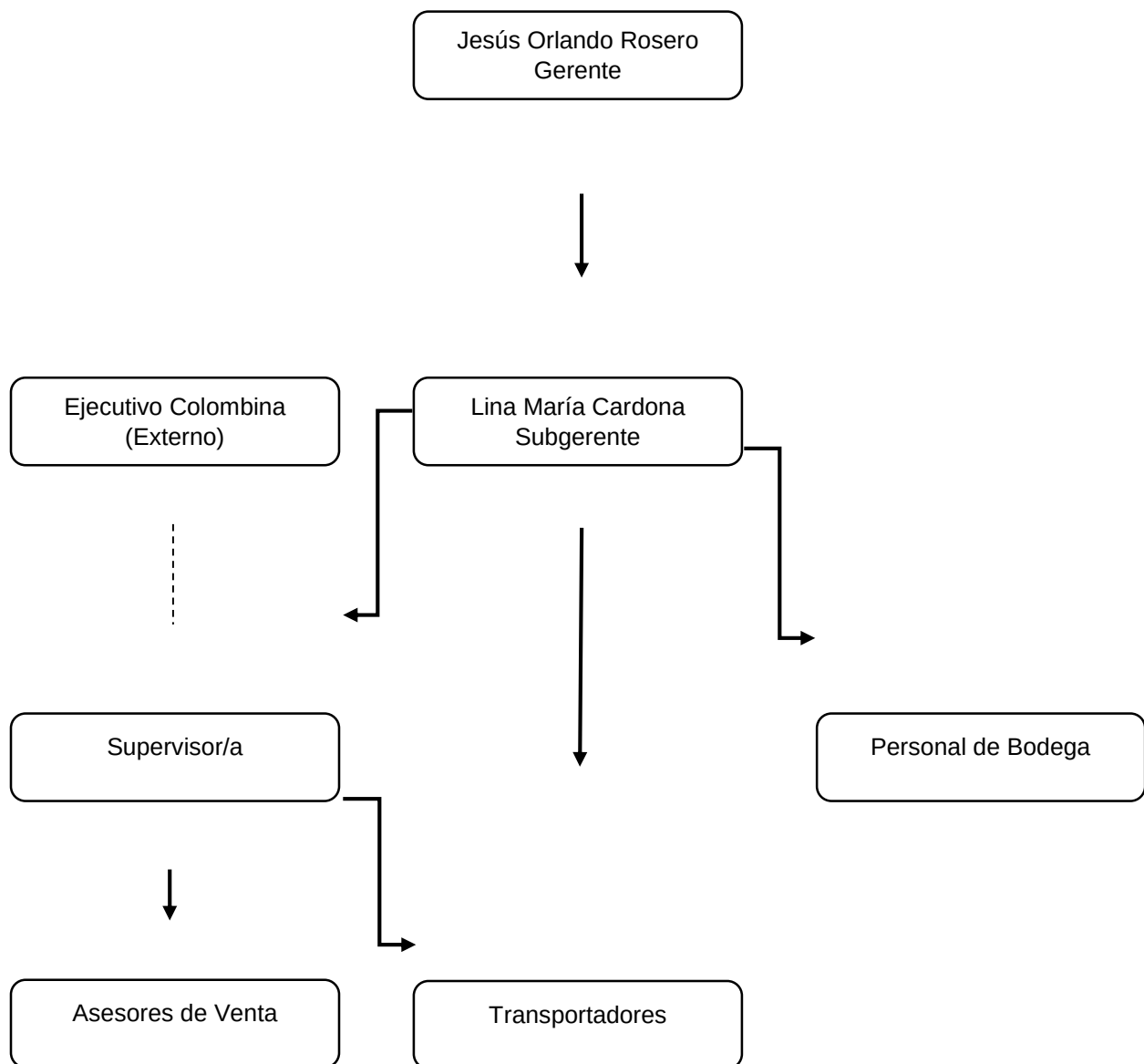
La investigación se desarrolla en el periodo 2023 – 2025, abarcando el análisis de los resultados comerciales correspondientes al 2024 frente a los resultados del 2023 y la formulación de estrategias proyectadas para el año 2025. Este marco temporal permite analizar tendencias de ventas, cambios regulatorios en la dinámica de los equipos comerciales y se tendrán presente las nuevas tendencias del mercado para expansiones futuras.

4.1.6 Contexto interno

4.1.6.1 Estructura Distribuciones del Norte MAKE

Figura 4

Organigrama Distribuciones del Norte MAKE



Fuente: Elaboración Propia (2025). Con base en información suministrada por la empresa.

Nota: El Ejecutivo Colombina pertenece a la compañía proveedora, pero mantiene coordinación directa con la gerencia y el área comercial de Distribuciones del Norte MAKE.

4.1.6.2 Misión

Velar por conservar los valores de nuestros colaboradores, fortalecer su capacitación para lograr la productividad necesaria, su remuneración y el mejoramiento continuo de los procesos. De esta manera lograr asegurar el crecimiento de nuestra empresa con rentabilidad y objetivos superiores.

4.1.6.3 Visión

Lograr la preferencia y satisfacción de nuestros clientes con un excelente servicio y cubrimiento en nuestra región

4.1.6.4 Objetivo Estratégico

Tabla 11

Objetivos estratégicos de Distribuciones del Norte MAKE

SER	SABER	SABER HACER
	• Conocimiento del	
• Pasión por lo que se hace.	territorio.	• Negociar, Comunicar, Persuadir
• Tolerancia a la frustración.	• Conocimiento de los clientes.	• Disciplina y ejecución
• Humildad.	• Argumentos de venta.	• Planes de acción.
	• Habilidades numéricas	• Seguimiento y cumplimiento de indicadores de gestión.

Fuente: Elaboración Propia (2025).

4.1.6.5 Número de empleados

Distribuciones del Norte MAKE, cuenta actualmente con 11 colaboradores, que se distribuyen de la siguiente manera:

- Seis asesores comerciales
- Un supervisor
- Dos transportadores
- Dos bodegueros

4.1.6.6 Poblaciones

Distribuciones del Norte MAKE, atiende alrededor 22 poblaciones en tres departamentos (Valle del Cauca, Risaralda y Chocó), su sede principal es en Cartago y la bodega se encuentra en el corregimiento de Zaragoza.

Tabla 12

Poblaciones atendidas por Distribuciones del Norte MAKE.

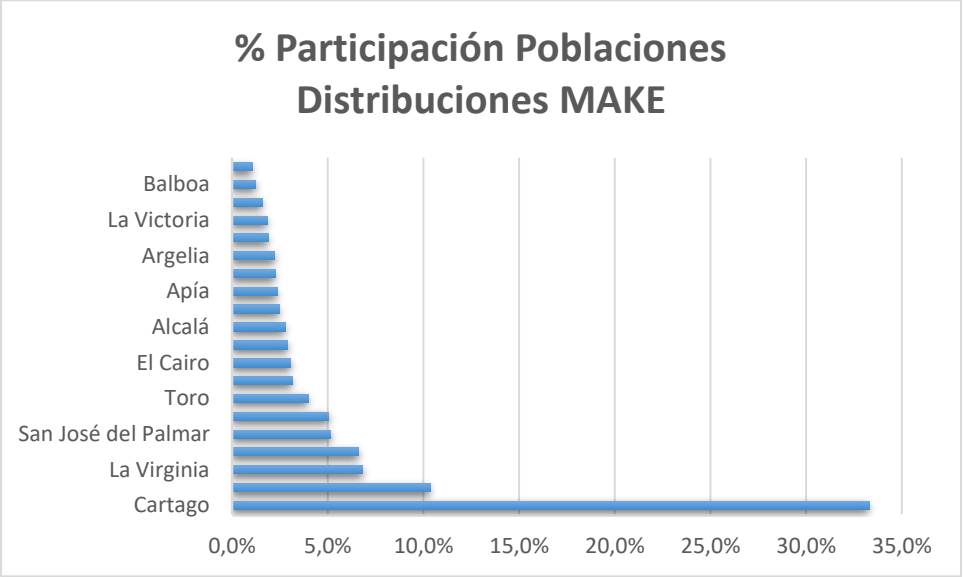
Municipio	Departamento
Cartago	Valle del Cauca
El Dovio	Valle del Cauca
La Virginia	Risaralda
La Tulia	Valle del Cauca
San José del Palmar	Choco
Pueblo Rico	Risaralda
Toro	Valle del Cauca
Ansermanuevo	Valle del Cauca
El Cairo	Valle del Cauca
Versalles	Valle del Cauca
Alcalá	Valle del Cauca
Santuario	Risaralda
Apía	Risaralda
El Águila	Valle del Cauca
Argelia	Valle del Cauca
La Celia	Risaralda

La Victoria	Valle del Cauca
Obando	Valle del Cauca
Balboa	Risaralda
Ulloa	Valle del Cauca

Fuente: Elaboración Propia (2025).

Figura 5

Porcentaje de participación de las poblaciones en Distribuciones del Norte MAKE



Fuente: Elaboración Propia (2025) con base de datos interna de *Distribuciones del Norte MAKE*.

Cartago es la población que más le pesa en las ventas a Distribuciones del Norte MAKE, con una participación en el 33% de las ventas.

4.1.7 Historia Colombina

Colombina es una empresa colombiana fundada en 1927 en el departamento del Valle del Cauca por Hernando Caicedo, quien previamente, en 1918, había iniciado la molienda de caña de azúcar para la producción de panela y más tarde convirtió ese pequeño predio en el ingenio azucarero “Riopaila”. Con la constitución de Colombina, Caicedo vio la oportunidad de dar un valor agregado al azúcar que producía; gracias a la visión empresarial, en 1935 lanzó al mercado una línea de confites con sabores tropicales variados que se popularizaron con el nombre de “colombinas”. A lo largo de sus más de nueve décadas de operación, la empresa ha diversificado su portafolio hacia dulces duros, blandos, galletas y alimentos procesados entre otros, y ha extendido su presencia nacional e internacional. Su producto más icónico y representativo es Bon Bon Bum, una chupeta con chicle que surgió en la década de 1970 marcando un antes y un después para la compañía. Actualmente Colombina cuenta con 7 fábricas de producción en diferentes países y exporta a más de 80

mercados a través de 16 filiales distribuidas en Norteamérica, Centroamérica, Suramérica y Europa. (Colombina S. A., s. f.).

5.1 Marco Legal

La investigación se fundamenta en un marco jurídico aplicable al contexto empresarial colombiano, en el cual se destacan las siguientes disposiciones:

- a) **Ley 590 de 2000 (Mipymes):** Ley 590 de 2000. "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas." Diario Oficial No. 44.078 de 12 de julio de 2000.
- b) **Código de Comercio:** Decreto 410 de 1971. "Por el cual se expide el Código de Comercio." Diario Oficial No. 33.339 de 16 de junio de 1971.
- c) **Ley 2277 de 2022 (Impuesto a ultraprocesados):** Ley 2277 de 2022. "Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria para la igualdad y la justicia social y se dictan otras disposiciones." Diario Oficial No. 52.247 de 13 de diciembre de 2022.
- d) **Código Sustantivo del Trabajo (Normas laborales):** Decreto 2663 de 1950. "Por el cual se expide el Código Sustantivo del Trabajo." Diario Oficial No. 27.622 de 7 de junio de 1951.

- e) **Ley 1480 de 2011:** Estatuto del Consumidor; regula los derechos de los consumidores en cuanto a calidad, idoneidad, seguridad e información clara sobre los productos ofrecidos en el mercado.
- f) **Resolución 2674 de 2013:** Requisitos Sanitarios para Alimentos y Bebidas
Diario Oficial No. 48.835 de 2013

Para entender un poco mejor el marco normativo que regula la actividad empresarial en Colombia, se elaboró una matriz de impacto legal, con el propósito de identificar las disposiciones legales que inciden en el funcionamiento de Distribuciones del Norte MAKE. Esta matriz permite comprender el contenido esencial de cada norma, así como las ventajas y desventajas para las empresas.

Tabla 13

Matriz de impacto legal

Norma	Contenido Principal	Ventajas para la empresa	Desventajas para la empresa	Implicaciones prácticas para Distribuciones del Norte MAKE
Mipymes: Ley 590 de 2000 (Mipymes) Diario Oficial No. 44.078 de 2000	Promueve el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas mediante incentivos de capacitación,	•Promueve el crecimiento empresarial, facilita el acceso a mercados, fomenta el empleo y otorga	•Exige trámites y requisitos administrativos. •El acceso real a los incentivos puede ser limitado	La empresa puede aprovechar programas de apoyo adicionales, para capacitar a su fuerza de

	fianciamiento y fomento a la competitividad. Acceso a créditos y desarrollos tecnológicos según parámetros de personal y activos.	beneficios tributarios y financieros. •Reconocimiento como empresa Mipyme con beneficios en procesos de innovación.	por tantos procesos burocráticos y la falta de difusión de los mismos.	ventas y mejorar los procesos administrativos.
Código de Comercio: Decreto 410 de 1971 Diario Oficial No. 33.339 de 1971	Regula la actividad mercantil, define quiénes son comerciantes, obligaciones, contratos, registros, sociedades, actos de comercio y principios generales aplicables a todas las empresas y negocios mercantiles en Colombia.	•Define reglas claras para las operaciones de compra venta. •Brinda seguridad jurídica, regula los derechos y deberes en las relaciones comerciales. •Permite resolver conflictos bajo la normativa establecida.	•Genera obligaciones legales estrictas para la empresa. •Requieren trámites y formalidades que pueden generar costos adicionales. •La normativa puede considerarse compleja y poco actualizada frente a las nuevas normas de comercio (e-commerce,	Distribuciones del Norte MAKE debe definir la facturación con los tenderos asegurando que las operaciones sean confiables, transparentes y con todo legal.

economía
colaborativa).

**Impuesto a
Ultraprocesados
Ley 2277 de
2022.**

Diario Oficial No.
52.247 de 2022

Establece el impuesto saludable sobre las bebidas azucaradas y alimentos ultraprocesados, impactando su precio final al consumidor.

- Incentiva a la empresa a diversificar su portafolio hacia productos más saludables.
- Fomenta estrategias de venta innovadoras.
- Incrementa el recaudo fiscal.

- Genera aumento de precios en los productos de dulces y confitería.
- Afecta especialmente a pequeñas empresas de alimentos y bebidas.
- Disminución de la demanda, por incremento de costos al consumidor.

Ajustar la estrategia de ventas, capacitar a los asesores para que expliquen a los tenderos la razón de los aumentos de precio de los productos para mantener la confianza y la buena rotación en los puntos de venta.

Código

Sustantivo del

Trabajo.

Decreto 2663 de
1950

Diario Oficial No.
27.622 de 1951

Regula las relaciones laborales en Colombia:
Contratación, remuneración, condiciones de trabajo, vacaciones, seguridad social,

- Brinda protección, estabilidad y derechos de los trabajadores.
- Fomenta relaciones laborales más justas.
- Permite

- Incrementa los costos laborales: prestaciones, seguridad social, entre otros.
- Exige el cumplimiento obligatorio de

Formalizar los
contratos de los
vendedores,
transportadores y
demás
colaboradores
fomentando la

	derechos laborales para todos.	implementar planes de motivación y beneficios alineados a la ley.	normas que pueden acarrear sanciones en caso de no hacerlo.	motivación y el cumplimiento legal
			•Existen algunos vacíos frente a nuevas modalidades de empleo.	
		•Protege el consumidor final y le brinda confianza en el tendero que le compra a MAKE.	•La empresa puede ser responsable solidaria en caso de que un producto defectuoso o vencido afecte el consumidor.	•Implementar controles de fechas de vencimiento, etiquetas, condiciones del producto óptimos
Ley 1480 de 2011	Regula los derechos de los consumidores en cuanto a calidad, idoneidad, seguridad e información clara sobre los productos ofrecidos en el mercado.	•Obliga a la empresa a garantizar que el portafolio tenga etiquetado y fechas de vencimiento claras.	•Exige controles adicionales en el proceso de venta y distribución.	antes de realizar el proceso de venta y despachar los pedidos a los tenderos.
Estatuto del Consumidor.		•Sirve de herramientas de diferenciación frente a la competencia.	•En caso tal de presentar algún inconveniente, se expone a sanciones por parte de la Superintendencia	•Gestionar quejas, reclamaciones, garantías a las cuales incurran los tenderos y/o consumidores de

			de Industria y Comercio.	manera efectiva y rápida.
				•Como
				Distribuciones del
				Norte MAKE no es
	Establece los			fabricante, debe
	requisitos sanitarios	•Define criterios de	•Implica carga	garantizar las
	que deben cumplr	inocuidad en toda	documental y	condiciones
	quienes participan	la cadena de	controles para los	óptimas en los
	en la fabricación,	alimentos.	distribuidores como	vehículos
	almacenamiento,	•Refuerza la	son la trazabilidad	transportadores
	transporte,	seguridad de los	y registros de	como en las
	distribución y	productos	almacenamiento.	bodegas.
	comercialización de	distribuidos.	•Requiere una	•Implementar
	alimentos.	•Clarifica las	capacitación	protocolos básicos
	Aunque las BPM	responsabilidades	periódica del	de manipulación,
	son de aplicación	de quienes	personal.	limpieza,
	obligatoria para	almacenan y	•Aumenta la	seguimiento y
	productores,	distribuyen.	responsabilidad de	control de
	también establece	•Permite demostrar	la empresa, ya que	devoluciones.
	lineamientos de	cumplimiento en	es un eslabón más	•Establecer
	higiene y control	inspecciones	en la cadena de	registros mínimos
	para distribuidores y	sanitarias.	distribución.	de trazabilidad que
	transportadores.			puedan garantizar
				cumplimiento.

Resolución 2674

de 2013

Requisitos

Sanitarios para

Alimentos y

Bebidas

Diario Oficial No.

48.835 de 2013

- Capacitar a personal de bodega y transportadores con todo lo relacionado con la higiene, manipulación y transporte de mercancías.

Fuente: Elaboración propia (2025)

5.1.1 Clasificación de las Mipymes según el Decreto 957 de 2019

El Decreto 957 de 2019, expedido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, reglamenta la clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en Colombia, estableciendo los rangos con base en el valor de los activos totales expresados en Salarios Mínimos Legales Vigentes (SMLV) y el número de trabajadores.

Tabla 14

Clasificación de las Mipymes según el Decreto 957 de 2019 en el contexto de Distribuciones del Norte MAKE.

Tamaño de la empresa	Monto de activos (en SMLV)	Número de empleados
Microempresa	Menos de 501 SMLV	Hasta 10 colaboradores
Pequeña empresa	Entre 501 y 5.000 SMLV	Entre 11 y 50 colaboradores
Mediana empresa	Entre 5.001 y 15.000 SMLV	Entre 51 y 200 colaboradores

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Decreto 957 de 2019, Diario

Oficial No. 50.963 de 5 de junio de 2019.

Elaboración propia (2025)

En el caso de Distribuciones del Norte MAKE, el tamaño de la empresa corresponde al de una pequeña empresa, ya que posee entre más de 11 colaboradores, entre asesores de venta, personal de bodega y de entregas, adicional a esto su nivel de activos no supera los 5.000 SMLV.

Esto le permite acceder a los beneficios tributarios, financieros y de capacitación establecidos por el Gobierno Nacional para el fortalecimiento de las Mipymes, de acuerdo con la Ley 590 de 2000 y el Decreto 957 de 2019.

6.1 Marco Metodológico.

6.1.1 Diseño Metodológico

Para el desarrollo de la presente investigación se adoptó un diseño no experimental, ya que las situaciones dentro de la organización no fueron manipuladas, sino observadas en su contexto natural. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2022), los estudios no experimentales permiten analizar fenómenos tal como ocurren, sin alterar las condiciones existentes.

El diseño es además descriptivo, pues busca analizar la interrelación de variables como el plan de mejoramiento y el desempeño del área comercial, caracterizando sus condiciones actuales.

Para la recolección de información se emplearon diversas técnicas complementarias:

- **Encuestas estructuradas:** Aplicadas a los asesores de ventas, con el fin de obtener información cuantitativa sobre su desempeño, motivación y percepción.
- **Entrevistas semiestructuradas:** Dirigidas al gerente general, con propósito de recolectar información cualitativa sobre la gestión y dinámica comercial.
- **Observación directa:** Esto en el proceso de distribución, lo que permitió validar y complementar los datos obtenidos mediante los demás instrumentos.

6.1.2 Enfoque de la investigación

El enfoque metodológico adoptado en la presente investigación es un enfoque mixto (cualitativo – cuantitativo), ya que permite comprender el fenómeno desde una perspectiva integral, combinando la objetividad de los datos con el análisis interpretativo de las percepciones humanas.

Desde el enfoque cualitativo, se analizaron percepciones, actitudes y comportamientos de los colaboradores (asesores de ventas y transportadores) incluyendo al gerente, así como las dinámicas competitivas del sector, lo cual facilitó comprender los factores humanos que influyen en el desempeño comercial.

Desde el enfoque cuantitativo, se examinaron los datos estadísticos de ventas correspondientes al año 2024, identificando tendencias, variaciones y patrones de comportamiento. Esta combinación de enfoques permitió diseñar lineamientos estratégicos orientados al fortalecimiento del área de ventas de Distribuciones del Norte MAKE.

6.1.3 Alcance de la investigación

La investigación posee un alcance descriptivo, ya que busca detallar y caracterizar las variables en estudio: el plan de mejoramiento en el área de ventas y el desempeño comercial de la empresa. No se pretende manipular variables ni establecer relaciones de causalidad, sino describir la situación actual de la gestión comercial, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en Distribuciones del Norte MAKE.

6.1.4 Hipótesis:

Hipótesis alternativa (H_1): La elaboración de un plan de mejoramiento en el área de ventas de Distribuciones del Norte MAKE de la ciudad de Cartago Valle, contribuirá de manera significativa con el fortalecimiento de las operaciones comerciales en su campo de acción.

Hipótesis nula (H_0): La elaboración de un plan de mejoramiento en el área de ventas de Distribuciones del Norte MAKE de la ciudad de Cartago Valle, no tendrá incidencia significativa con el fortalecimiento de las operaciones comerciales en su campo de acción.

El planteamiento de la hipótesis permite delimitar las variables clasificadas en independiente y dependiente que guían la investigación y definir como los criterios de evaluación, tal como se expone en la siguiente tabla:

Tabla 15

Relación de variables.

Independiente	Plan de mejoramiento en el área de Ventas	Conjunto de estrategias, actividades y mecanismos diseñados para optimizar el desempeño comercial de los asesores.	•Estrategias de capacitación. •Estrategias de motivación •Estrategias de control y seguimiento.	•Número de capacitaciones diseñadas. •Programas de incentivos propuestos. •Indicadores de gestión definidos.
Dependiente	Operaciones comerciales o las ventas realizadas	Resultados obtenidos en el área de ventas de Distribuciones del Norte MAKE, en relación con metas y el desempeño	•Volúmen de ventas. •Percepción tanto de los asesores como de los clientes •Cumplimiento de los objetivos o las metas.	•Variación de ventas del 2024 vs 2023. •Porcentaje de cumplimiento de las cuotas. •Resultados de encuestas de satisfacción.

Fuente: Elaboración propia. (2025)

6.1.5 Método De Investigación

Para el desarrollo de la presente investigación y la consecución de los objetivos planteados se adopta un enfoque metodológico de carácter inductivo – deductivo, que permite integrar la observación de la realidad de la empresa con el análisis teórico requerido para formular las propuestas de mejoramiento necesarias en el área de venta de Distribuciones del Norte MAKE, tal como indica Bermúdez Sarguera (2024) en dónde sostiene que la combinación de métodos inductivo y deductivo resulta especialmente útil para comprender fenómenos complejos e implementar cambios organizacionales.

El método inductivo se aplicó en el análisis de la información obtenida mediante encuestas, entrevistas y observación directa de los implicados. A partir de los datos recolectados se formularon algunas conclusiones que posibilitaron una comprensión amplia de la situación que afecta el área de ventas, así como los factores internos y externos que inciden en su desempeño.

Por otro lado, el método deductivo se utilizó en la revisión bibliográfica y el análisis de las teorías, conceptos y modelos vinculados con las ventas, la gestión comercial y los planes de mejoramiento lo que permitió derivar lineamientos derivables a la organización y contrastarlos con los hallazgos obtenidos en el diagnóstico inicial, fortaleciendo así entre la práctica y la teoría.

Adicionalmente, se recurrió un juicio de expertos con el fin de validar la pertinencia, claridad y confiabilidad de los instrumentos de recolección de información,

así como la viabilidad de las estrategias propuestas en el plan de mejoramiento. Así mismo, se llevó a cabo una prueba piloto orientada principalmente a evaluar el impacto que tiene el mejoramiento de los indicadores salariales en un colaborador, Esta experiencia permitió identificar efectos en la productividad y generar insumos que resultan valiosos para la futura implementación de las estrategias contempladas en el plan de mejoramiento de Distribuciones del Norte MAKE.

Validación de Instrumentos:

Tabla 16

Lista de expertos

Experto	Formación académica	Cargo / experiencia	Área relacionada
Experto 1	Jorge Andrés Rodríguez Rendón, Administrador de Empresas	Jefe Regional de Alquería, Zona Caldas	Ventas, atención al cliente, distribución

		Jefe de Ventas	
Experto	Hamilton Zuluaga Muñoz,	Colombina,	Ventas, canal
2	Administrador de Empresas.	Canal tradicional,	distributivo.
		Eje Cafetero	

Fuente: Elaboración Propia (2025).

6.1.6 Criterios de evaluación:

Los expertos calificaron cada ítem según cuatro criterios:

1. **Claridad:** Redacción comprensible y directa.
2. **Pertinencia:** Relación con el objetivo del estudio.
3. **Coherencia:** Alineación con la temática del desempeño comercial.
4. **Suficiencia:** Si el ítem aporta información útil para el análisis.

Escala de valoración (1 – 5) en dónde (1) es muy bajo, (5) muy alto

El resultado del juicio de los expertos determinó que la encuesta presenta alta validez de contenido, con adecuación en claridad, pertinencia y coherencia a la muestra definitiva de 336 clientes.

6.1.7 Resultados de prueba piloto (N=10) y Alfa de Cronbach para ítems Likert.

Antes de aplicar la encuesta a la muestra definitiva, se realizó una prueba piloto con el fin de identificar posibles fallas de comprensión, ambigüedad, redundancia o problemas de estructura en el cuestionario.

Tabla 17

Prueba piloto encuesta Distribuciones del Norte MAKE.

Característica	Descripción
Número de participantes	10 clientes del canal tradicional
Lugar de aplicación	Cartago Valle
Fecha	Octubre de 2025
Tipo de instrumento	Encuesta estructurada (10 ítems tipo Likert)
Escala de respuesta	1 = Muy en desacuerdo 5 = Muy de acuerdo
Forma de aplicación	Entrevista directa en punto de venta

Fuente: Elaboración Propia (2025).

Los resultados fueron los siguientes:

- El 100% de los encuestados respondieron todos los ítems sin dificultad.
- No se reportaron preguntas ofensivas o incomprensibles.
- Se evidenció coherencia en las respuestas y ausencia de valores atípicos.

6.1.8 Resultados prueba piloto y cálculo del Alfa de Cronbach

Tabla 18

Resultados prueba piloto

Pregunta	Promedio obtenido
1. El asesor visita mi negocio con la frecuencia acordada	4,5
2. El asesor domina información sobre productos, precios y promociones.	4,4
3. Los precios ofrecidos por la distribuidora son competitivos.	4,1
4. La entrega del pedido es puntual y completa.	4,4
5. La empresa atiende reclamos o devoluciones de manera oportuna	4,2

6. El trato del asesor es respetuoso y amable.	4,7
7. Me siento satisfecho con la variedad del portafolio de productos.	4,9
8. Las promociones o descuentos son atractivos y frecuentes.	4,3
9. La distribuida ofrece un buen servicio en general.	4,4
10. Me gustaría seguir comprando a Distribuciones MAKE.	4,6

Tabla 19

Tabla de interpretación

Promedio	Interpretación
1,0 a 1,9	Totalmente en desacuerdo (muy negativo)
2,0 a 2,9	En desacuerdo (insatisfacción)
3,0 a 3,4	Neutral
3,5 a 4,4	De acuerdo (percepción positiva)
4,5 a 5,0	Totalmente de acuerdo (percepción muy positiva)

Fuente: Elaboración Propia (2025).

6.1.9 Resultados encuestas

Los resultados de las encuestas aplicados a 10 clientes de Distribuciones del Norte MAKE, permiten concluir que la percepción general del servicio es altamente

positiva. Todas las variables elevadas en la escala Likert, obtuvieron puntajes superiores a 4.0, lo que significa un alto nivel de satisfacción.

La mejor calificación se tuvo en la variedad de portafolio; sin embargo, esto está ligado a los productos que son producidos por la marca Colombina. El trato por parte del asesor para con el tendero es bueno, así lo perciben los clientes.

El deseo de los clientes por continuar comprando el producto es evidente, gracias al reconocimiento que tiene la marca a nivel nacional.

La percepción de menor calificación fueron los precios competitivos, las promociones y la atención de reclamos. Esto indica que existe una oportunidad de mejora frente a la competencia y el proceso de posventa, principalmente en el manejo de devoluciones y en los precios del mercado.

En conclusión, la satisfacción del cliente es alta, la asesoría comercial es efectiva, y existe una buena intención de recompra; sin embargo, se requiere fortalecer la competitividad de precios, ofertas, la gestión posventa para mejorar la experiencia del consumidor.

Tabla 20

Rangos de interpretación Alfa Cronbach

Rangos de Interpretación Alfa Cronbach	
Alfa	Interpretación
≥ 0,90	Excelente
0,80 - 0,89	Muy buena
	confiabilidad
0,70 - 0,79	Aceptable
0,60 - 0,69	Baja
< 0,60	No aceptable

Fuente: Elaboración Propia (2025).

Tabla 21

Confiabilidad de instrumento mediante Alfa de Cronbach

Estadístico	Resultado obtenido	Interpretación
Número de ítems evaluados	10	Ítems tipo Likert relacionados con servicio comercial
Tamaño de la prueba piloto	10 encuestados	Aplicada a clientes del canal tradicional
Valor del Alfa de Cronbach	0,87	Muy buena confiabilidad, indica alta consistencia interna del instrumento

Fuente: Elaboración Propia (2025). Con base en los resultados de la prueba piloto.

El coeficiente Alfa de Cronbach calculado para los 10 ítems de la encuesta aplicada en la prueba piloto arrojó un valor de 0,87, lo que evidencia una muy buena confiabilidad interna del instrumento. De acuerdo con los criterios estadísticos aceptados, valores superiores a 0,80 indican alta consistencia entre las preguntas y permiten validar la pertinencia de su aplicación en la muestra definitiva de clientes.

6.2 Matriz de objetivos

Con el fin de garantizar la coherencia entre los objetivos de la investigación, las acciones a desarrollar y los mecanismos de evaluación, se construyó una matriz de objetivos. Esta herramienta permite establecer la relación directa entre los objetivos específicos, las metas propuestas, las actividades necesarias para alcanzarlas y los indicadores de cumplimiento que facilitarán la verificación de los resultados obtenidos.

Tabla 22*Matriz de objetivos de la investigación*

Objetivo específico	Metas	Actividades	Indicadores de cumplimiento
1. Analizar el ambiente externo de la organización para indicar oportunidades y amenazas	•Identificar al menos cinco oportunidades •Identificar cinco amenazas del entorno	• Revisión documental del sector. •Aplicación de encuestas a clientes y aliados. •Análisis de la competencia. •Entrevistas con vendedores y directivos.	•Número de oportunidades y amenazas identificadas. •Informe DOFA validado. •Matriz DOFA con diagnóstico interno consolidado.
2. Examinar la situación interna del área de ventas para reconocer fortalezas y debilidades.	•Determinar un mínimo de cinco fortalezas •Determinar 5 debilidades internas.	•Observación directa de procesos de venta. •Revisión de informes históricos de ventas. •Recolección de información de mercado.	•Informe de hallazgos internos aprobado. •Informe de benchmarking elaborado.
3. Realizar un análisis sectorial mediante benchmarking y estudio de la competencia.	•Comparar la empresa con mínimo tres competidores del sector.	•Visitas a puntos de venta. •Elaboración de análisis comparativo de estrategias comerciales.	•Número de competidores analizados.
4. Formular estrategias de mejoramiento orientadas al área de ventas.	•Diseñar un mínimo de cuatro estrategias viables de mejoramiento.	•Taller de lluvia de ideas con el equipo de ventas. •Selección de estrategias con base en	•Documento de estrategias aprobado. •Número de

		la matriz DOFA.	estrategias
		•Validación de	formuladas.
		propuestas con la	
		gerencia.	
		•Definición de	
		indicadores de	
5. Diseñar un sistema de	•Elaborar un plan de	desempeño comercial.	•Plan de seguimiento
seguimiento y control de	mejoramiento con	•Establecimiento de	implementado.
las acciones propuestas.	indicadores de gestión	formatos de control.	•Indicadores
	mensuales.	•Socialización del plan	definidos y medidos.
		con el equipo de trabajo.	

¿Fuente: Elaboración propia (2025)

Como se observa en la tabla 7, la investigación está estructurada a partir de objetivos específicos que son el eje principal y articulador de las metas, las actividades y los indicadores de cumplimiento.

Como primer objetivo se propone analizar el ambiente externo de la organización con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que inciden en el desempeño del área de ventas de Distribuciones del Norte MAKE, la meta consiste en reconocer al menos cinco oportunidades y cinco amenazas del entorno, para lo cual se consideran actividades como la revisión documental del sector, la aplicación de encuestas a clientes y aliados, y el análisis de la competencia. El cumplimiento de este objetivo se medirá mediante el número de oportunidades y amenazas identificadas y la elaboración de un informe DOFA validado.

El segundo objetivo lo que busca es examinar la situación interna del área de ventas, con la meta de determinar cinco fortalezas y cinco debilidades. Para ello, se aplicarán entrevistas a los asesores de ventas y los directivos, se considerará la observación directa de todo el proceso de venta y la revisión de informes internos históricos que nos indiquen lo que lo que se debe plasmar en la matriz DOFA, con la cual se hará una consolidación y posterior informe de hallazgos.

Dando continuidad con los objetivos, se pretende realizar un análisis sectorial mediante benchmarking y estudio de la competencia. Dentro de las actividades a realizar están las de recolección de información del mercado, las visitas a los puntos de venta y la elaboración de un análisis comparativo de las estrategias de mercado.

El cuarto objetivo está relacionado con formular las estrategias de mejoramiento orientadas al área de venta de Distribuciones del Norte MAKE, para este punto, es muy importante tener presente la opinión de los asesores comerciales, para ello, se realizarán talleres con lluvia de ideas, con el cuáles se les escuchará las propuestas que ellos hagan ya que tienen una visión diferente del mercado debido a que ellos son los que están diariamente en las zonas de ventas.

Por último, se plantea diseñar un sistema de seguimiento y control de las acciones propuestas, cuya meta es la elaboración de un plan de seguimiento con indicadores de gestión mensuales. Las actividades incluyen la definición de indicadores

de desempeño comercial, el establecimiento de formatos de control y la socialización del plan con el equipo de trabajo.

6.2.1 Fuentes de información

Para el desarrollo de la presente investigación fue necesario acceder a diferentes fuentes de investigación tanto primarias como secundarias, con el fin de obtener los insumos pertinentes que permitieran elaborar el plan de mejoramiento en el área de ventas de la empresa Distribuciones del Norte MAKE.

- **Fuentes primarias:**

Se usaron como fuentes primarias las encuestas y las entrevistas aplicadas a los colaboradores, así como a algunos clientes de la empresa. Adicionalmente, se realizaron visitas a algunos puntos de venta con el fin de recopilar información de primera mano. Todas las informaciones recolectadas aportaron datos relevantes para la elaboración del diagnóstico y el diseño del plan de mejoramiento. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), las fuentes primarias permiten recolectar información directamente de los sujetos vinculados al fenómeno de estudio, lo cual otorga mayor validez al proceso investigativo.

- **Fuentes secundarias.**

Las fuentes secundarias incluyeron libros especializados en ventas, artículos académicos indexados, así como documentos que contienen modelos y estudios que estudian la gestión comercial y los planes de mejoramiento empresarial. De igual manera, se suministró información proporcionada directamente por el dueño y gerente de Distribuciones del Norte MAKE, lo cual permitió complementar y contextualizar de mejor manera el análisis realizado. Así lo señalan Creswell (2014) y Yin (2018), el uso de fuentes secundarias resulta fundamental para contrastar la información empírica con los referentes teóricos y estudios previos, favoreciendo así la triangulación de datos y la robustez metodológica.

- **Técnica de recolección de información.**

El método seleccionado para la recolección de la información es la entrevista semiestructurada debido a su flexibilidad y a que permite conocer los puntos de vista, experiencias, interpretaciones y anécdotas de las personas involucradas en la investigación. Este tipo de entrevistas permitió abordar temas de interés de manera abierta sin depender de un formato rígido lo que facilitó la profundización de las opiniones y valoraciones de los participantes. Según Kerlinger y Lee (2002), las entrevistas cualitativas son instrumentos valiosos para indagar en la subjetividad de los individuos, mientras que Creswell (2014) sostiene que la entrevista semiestructurada

posibilita un equilibrio entre la exploración libre y la guía temática, aumentando la riqueza de los datos recolectados.

6.2.2 Población y muestra

La población objeto de estudio en la presente investigación está constituida por el total de clientes de la empresa Distribuciones del Norte MAKE, que asciende a 2700. Dado que resulta inviable aplicar los instrumentos de recolección de información a la totalidad de los clientes, se definió trabajar con una muestra representativa seleccionada de forma que permita generalizar los resultados.

- **Tipo de muestreo**

El tipo de muestreo empleado corresponde al muestreo probabilístico aleatorio simple, el cual se caracteriza porque todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos para conformar la muestra requerida. Para aplicar esta técnica se requirió un marco muestral completo, es decir, una lista de los clientes totales de la empresa, a partir de la cual se seleccionaron los participantes de manera aleatoria mediante un generador de números aleatorios. Esta técnica es adecuada porque se garantiza la representatividad de la muestra y disminuye el sesgo en la selección de los participantes (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

De esta manera, se asegura que los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas puedan ser generalizados con mayor validez al total de la población objeto de estudio aportando solidez estadística.

- **Diseño de la muestra**

A continuación, se muestra la fórmula aplicada para realizar el cálculo con el que se obtuvo la muestra de la población de los clientes de la empresa y a los cuales se les realizó la entrevista.

Figura 6

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población (2700)

Z = nivel de confianza (1,96, equivalente al 95%),

p = probabilidad de ocurrencia (0,5)

q = probabilidad en contra q = 1 – p = (0,5)

e = margen de error = (0.05)

Sustituyendo los valores se obtiene lo siguiente:

$$n = \frac{(2700) * (1.96)^2 * (0.05) * (0.05)}{(2700 - 1) * (0.5)^2 + (1.96)^2 * (0.05) * (0.05)}$$

$$n = \frac{2596.68}{7.7079}$$

$$n \approx 336$$

Por lo tanto, el tamaño de muestra necesario es aproximadamente 336 clientes, lo que garantiza la representatividad de la muestra y permite realizar inferencias válidas para toda la población estudiada.

La determinación de este tamaño de muestra garantiza un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, aportando el rigor estadístico requerido para el diseño del plan de mejoramiento del área de ventas de Distribuciones del Norte MAKE.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), para una población más reducida, la técnica más adecuada es el censo, ya que permite obtener la información completa de todos los integrantes, para este caso son seis vendedores y un supervisor de ventas, al ser una población pequeña se decidió aplicar las entrevistas individualmente a todos ellos para asegurar la inclusión y exhaustividad en la recolección de datos.

7.1 Desarrollo De Proyecto

El presente capítulo desarrolla la fase aplicada del trabajo de grado, correspondiente a la asesoría y consultoría en la empresa Distribuciones del Norte MAKE, con el propósito de formular un plan de mejoramiento para su área de ventas.

Para ello, se efectuó un diagnóstico integral de la situación comercial actual, se analizaron los factores internos y externos que inciden en el desempeño del equipo de ventas y se diseñaron estrategias concretas orientadas a fortalecer la efectividad comercial, la motivación del talento humano y la fidelización de clientes.

El desarrollo del proyecto se apoya en las técnicas de análisis DOFA, el diagrama de Ishikawa y la formulación de indicadores de gestión (KPI), siguiendo los lineamientos del enfoque de mejora continua PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).

7.1.1 Diagnóstico organizacional del área de ventas

El diagnóstico constituye la fase inicial del proceso de consultoría, orientada a identificar los factores internos y externos que afectan el desempeño comercial de Distribuciones del Norte MAKE.

Se aplicaron técnicas mixtas de recolección de información, tales como:

- Encuestas estructuradas a los cinco asesores de venta para evaluar niveles de motivación, percepción del liderazgo y conocimiento del portafolio
- Entrevista semiestructuradas al gerente con el fin de conocer la visión estratégica y procesos de control y supervisión.
- Observación directa de las rutas y visitas comerciales durante un periodo de dos semanas, con el propósito de validar el cumplimiento de frecuencias, tiempos y atención al cliente.

7.1.2 Diagnóstico interno

A partir de la información recopilada, se identificaron los siguientes aspectos relevantes:

Tabla 23

Diagnóstico interno Distribuciones del Norte MAKE.

Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Gestión comercial	Amplio conocimiento del portafolio Colombina; buena cobertura en la zona norte del Valle y algunas poblaciones de Risaralda	•Disminución del sell out (-7,2 %) y del volumen en cartones (-15,4 %) •Falta de seguimiento a indicadores individuales.

Talento humano	Personal comprometido y con experiencia.	•Alta rotación de asesores. •Falta de incentivos y baja motivación.
Procesos y control	Procedimientos de distribución definidos.	•Ausencia de un sistema formal de evaluación y retroalimentación.
Comunicación interna	Flujo de información entre gerencia y asesores.	•Comunicación unidireccional •Poca participación en decisiones comerciales.
Capacitación	Interés del personal por mejorar.	•No existen programas formales de formación o clínicas de ventas periódicas.

Fuente: Elaboración Propia (2025).

7.1.3 Diagnóstico externo

El entorno competitivo presenta varios desafíos:

- **Competencia:** Incremento de Distribuidores de Colombina y de marcas sustitutas como Nestlé, Nacional de Chocolates, Súper de Alimentos, Aldor, Unilever.
- **Factores normativos:** Aplicación del impuesto saludable (Ley 2277/2022) que elevó los precios de los productos al consumidor final.

- **Condiciones del canal tradicional:** Disminución del poder adquisitivo de los tenderos y cambios en los hábitos de compra.
- **Clientes:** Pérdida de fidelidad en algunas zonas, por falta de seguimiento, asesoramiento y la no constancia de las visitas en sus frecuencias habituales.

7.2 Análisis DOFA

Tabla 24

Análisis DOFA Distribuciones del Norte MAKE

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
F1. Reconocimiento de marca Colombina.	O1. Expansión del canal tradicional en municipios vecinos.
F2. Experiencia operativa y logística consolidada.	O2. Apoyo de programas de formación y digitalización de Mipymes.
F3. Base de clientes estable y relaciones previas.	O3. Potencial de venta cruzada con nuevas líneas (Buendía, Van Camps).
Debilidades (D)	Amenazas (A)
D1. Falta de motivación y rotación del personal comercial.	A1. Aumento de precios por impuestos saludables.
D2. Ausencia de capacitación continua.	A2. Competencia más agresiva con descuentos y bonificaciones.

D3. Falta de medición y control del desempeño.

A3. Reducción del consumo en tiendas de barrio.

Fuente: Elaboración Propia (2025).

7.3 Estrategias Derivadas Del Análisis Cruzado

Tabla 25

Análisis cruzado FO, DO, FA, DA

Distribuciones del Norte MAKE.

Tipo	Estrategia	Descripción
FO	Fortalecer la relación con Colombina para lanzar promociones conjuntas.	Aprovechar la marca líder para recuperar participación.
DO	Implementar un programa de capacitación y motivación comercial.	Reducir rotación y mejorar desempeño.

FA	Diversificar portafolio con categorías menos afectadas por el impuesto saludable.	Mitigar impacto del alza de precios.
DA	Diseñar plan de fidelización de clientes con descuentos escalonados.	Retener tenderos y evitar pérdida de cuota.

Fuente: Elaboración Propia (2025).

7.4 Análisis Causa - Efecto (Diagrama De Ishikawa)

Este análisis permitió identificar las causas raíz que influyen en la disminución del sell out y la desmotivación del equipo comercial, agrupadas según las categorías propuestas por Ishikawa (1986): método, personal, materiales, medio ambiente y gestión.

Problema central: Disminución de la venta sell out y baja motivación del equipo de asesores comerciales de Distribuciones del Norte MAKE.

Tabla 26

Análisis causa – efecto Distribuciones del Norte MAKE

Categoría	Causas principales
Método	Falta de seguimiento estructurado y control concurrente.
Personal	Baja motivación, ausencia de incentivos, rotación del personal.
Materiales	Portafolio no actualizado ni segmentado según demanda.
Medio ambiente	Competencia fuerte, impuestos y menor demanda del canal tradicional.
Gestión	Comunicación vertical y ausencia de indicadores de desempeño (KPI).

Fuente: Elaboración Propia (2025).

7.5 Propuesta De Plan De Mejoramiento Del Área De Ventas

El plan de mejoramiento se diseñó con base en los hallazgos del diagnóstico y se estructura en cinco líneas estratégicas:

El plan se estructura en cinco líneas estratégicas alineadas con los hallazgos del diagnóstico, enfocadas en el fortalecimiento del talento humano, la motivación, el control de gestión y la fidelización de los clientes.

7.6 Objetivo general del plan

Diseñar un plan de mejoramiento para el área de ventas de Distribuciones del Norte MAKE de Cartago Valle.

7.6.1 Objetivos específicos

- a) Analizar el ambiente externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
- b) Examinar la situación interna del área de ventas para reconocer fortalezas y debilidades.
- c) Realizar un análisis sectorial mediante benchmarking y estudio de la competencia
- d) Formular estrategias de mejoramiento orientadas al área de ventas.
- e) Diseñar un sistema de seguimiento y control de las acciones propuestas.

7.7 Plan De Acciones Estratégicas

Tabla 27

Plan de acciones estratégicas Distribuciones del Norte MAKE

Línea de acción	Actividades / Estrategias	Responsable	Indicador	Plazo	Recursos
1. Capacitación	Realizar “Clínica de Ventas MAKE”: • Portafolio • Objeciones	Subgerente comercial / Asesor externo	% de asesores capacitados (meta $\geq$ 100 %)	Ago – Dic 2025	• Material didáctico, • Sala de reuniones

	• Cierre de venta				• Presupuesto de formación.
	• Servicio de atención al cliente.				
			%		
			incremento		
2.	Crear plan de incentivos mensuales por cumplimiento de metas.	Gerencia	en cumplimiento de metas vs. 2024 (meta +10 %)	Ago – Dic 2025	• Fondo de bonificaciones
Motivación					• Reconocimientos.
			%		
3.	Establecer reunión comercial semanal de retroalimentación.	Supervisor de ventas	asistencia a reuniones (meta ≥ 90 %)	Permanente	• Tiempo de trabajo.
Comunicación					
			Nº de reportes mensuales entregados	Ago – Dic 2025	• Formatos digitales o Excel.
4. Control y seguimiento	Implementar fichas de control	Supervisor de ventas / Gerencia			

	concurrente de				
	visitas y ventas.				
	Lanzar		Nº tiendas		
5.	programa	Área	afiliadas	Nov – Dic	• Material POP
Fidelización	“Tienda Aliada	comercial /	(meta ≥	2025	• Presupuesto
de clientes	MAKE” con	Gerencia	200 en 6		de
	descuentos		meses)		promociones.
	escalonados.				

Fuente: Elaboración Propia (2025).

7.8 Prueba Piloto De Incentivo Adicional

Como parte de las estrategias de fortalecimiento comercial, se inició una prueba piloto con uno de los asesores de Distribuciones del Norte MAKE, otorgándole un pago adicional al cierre de cada mes. Dicho incentivo corresponde al 3,5% sobre las ventas siempre y cuando supere al 100% el cumplimiento de su meta mensual.

La prueba piloto dio inicio el 1 de septiembre 2025 y se extenderá durante tres meses hasta el 30 de noviembre 2025. Durante este trimestre se evaluará el comportamiento y el desempeño del vendedor y su nivel de motivación frente al nuevo esquema de incentivos. Los resultados obtenidos permitirán analizar el impacto de la medida y definir los indicadores requeridos para implementar este beneficio en la totalidad del equipo comercial a partir del año 2026.

7.8.1 Cronograma de prueba piloto

Con el asesor de venta se inició una prueba piloto que tendrá el siguiente cronograma de actividades durante el trimestre (septiembre, octubre, noviembre), ya finalizando el periodo en el mes de diciembre se revisarán los resultados y se hará un análisis para dar apertura al resto de ejecutivos en el mes de enero 2026.

Tabla 28
Cronograma actividades prueba piloto
Distribuciones del Norte MAKE

Cronograma Actividades - Prueba Piloto		
Fecha	Actividad	Observación
1-sep-25	Inicio de la prueba piloto con el asesor de ventas	• Se informa formalmente al asesor sobre el incentivo y condiciones. Se toma como referencia histórica el

periodo de ventas del 1 de enero al 31 de agosto de 2025.

30-sep-25	Cierre del primer mes de prueba	• Se registra el resultado real de ventas y se analiza el comportamiento comercial del asesor.
1-oct-25	Inicio del segundo mes de pilotaje	• Se realiza retroalimentación al asesor sobre el desempeño de septiembre y se establecen objetivos de mejora para el mes de octubre.
31-oct-25	Cierre del segundo mes de prueba	• Evaluación del resultado mensual, comparativo con septiembre y análisis de variación.
1-nov-25	Inicio del tercer mes de piloto	• Entrega de retroalimentación, establecimiento de objetivos y acciones de mejora. • Se consolidan los resultados obtenidos (ventas, cumplimiento y motivación). Se analiza la viabilidad de aplicar la estrategia al resto del equipo comercial en 2026.

Fuente: Elaboración Propia (2025).

7.8 Indicadores de seguimiento (KPI)

Tabla 29
Estructura de ejecución Distribuciones del Norte MAKE

Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Responsable
Cumplimiento de metas de ventas	$\frac{\text{Ventas mensuales}}{\text{Meta}} \times 100$	$\geq 110 \%$ respecto a 2024	Mensual	Gerencia
Rotación del personal comercial	$\frac{\text{Nº asesores retirados}}{\text{Total asesores}} \times 100$	$\leq 10 \%$ anual	Semestral	Subgerencia
Satisfacción del cliente (encuesta)	$\frac{\text{Promedio de calificación}}{5} \times 100$	$\geq 85 \%$	Trimestral	Supervisor
Participación del mercado	$\frac{\text{Ventas MAKE}}{\text{Ventas Colombina zona}} \times 100$	5%	Semestral	Gerencia
Efectividad de visitas	$\frac{\text{Nº pedidos efectivos}}{\text{Visitas realizadas}} \times 100$	$\geq 90 \%$	Mensual	Asesores

Fuente: Elaboración Propia (2025).

7.9 Evaluación y sostenibilidad del plan

El seguimiento del plan se realizará mediante reuniones mensuales entre la gerencia y el supervisor comercial, donde se analizarán los avances frente a los indicadores propuestos. Los resultados se documentarán en informes de gestión que servirán como insumo para futuras decisiones estratégicas.

Asimismo, se recomienda institucionalizar la “Clínica de Ventas MAKE” cada semestre y actualizar los incentivos de acuerdo con el comportamiento del mercado y las políticas del aliado Colombina.

7.9.1 Impacto esperado

Tabla 30

Impacto esperado Distribuciones del Norte MAKE

Dimensión	Resultado esperado
Económica	Incremento del sell out anual en un 10–15 % respecto a 2024.
Comercial	Mayor fidelización de clientes de Distribuciones del Norte MAKE y reducción de devoluciones.
Organizaci onal	Disminución de rotación del personal y mejora del clima laboral.
Formativa	Asesores capacitados en servicio, productos y gestión de ventas.

Social Fortalecimiento del empleo formal y de la economía local.

Fuente: Elaboración Propia (2025).

El desarrollo del presente proyecto permitió identificar los factores críticos que afectan la gestión comercial de Distribuciones del Norte MAKE y formular un plan de mejoramiento aplicable y sostenible. Las estrategias propuestas promueven la profesionalización de la fuerza de ventas, el fortalecimiento del compromiso laboral y la fidelización de los clientes, contribuyendo al crecimiento sostenido de la empresa y al cumplimiento de sus metas comerciales.

7.10 Conexión entre resultados del diagnóstico, la encuesta, y el plan de mejoramiento comercial:

La información recolectada a través del diagnóstico organizacional y la encuesta aplicada a los asesores comerciales permite identificar con claridad los principales factores que afectan el desempeño del área de ventas en Distribuciones del Norte MAKE. Los resultados confirman que, aunque existe cumplimiento básico de metas mensuales y el equipo comercial cuenta con experiencia y conocimiento del portafolio,

la caída en el Sell Out y la disminución del volumen vendido durante 2023–2024 se relacionan directamente con debilidades estructurales de gestión y operación.

En primer lugar, la ausencia de incentivos y reconocimientos por cumplimiento de metas genera falta de motivación en el equipo, lo que impide esfuerzos adicionales para incrementar el volumen de ventas, fidelizar clientes o recuperar cartera perdida frente a la competencia. Igualmente, los vendedores señalaron que, aunque reciben herramientas iniciales como catálogo y lista de precios, estas no son suficientes para competir, ya que no cuentan con descuentos, promociones o estrategias visibles en el punto de venta, lo cual reduce la intención de compra de los tenderos.

A nivel logístico, los asesores manifestaron que existen retrasos y dificultades con los transportadores, quienes en ocasiones no completan las rutas o no responden llamadas. Este hallazgo coincide con las quejas reportadas por algunos clientes y con el número de devoluciones registradas, lo cual afecta directamente el cierre de las ventas. Sumado a esto, la falta de una política flexible de posventa, especialmente frente a productos con fechas próximas a vencer, genera inconformidad en los clientes y pérdidas de unidades vendidas.

Asimismo, la encuesta confirmó que la comunicación interna no es constante durante el mes. Los vendedores reciben información de precios y promociones al inicio del periodo, pero no existen recordatorios, seguimiento ni retroalimentación, lo que limita el aprovechamiento de estrategias comerciales.

Estos resultados respaldan la necesidad de implementar un Plan de Mejoramiento orientado a fortalecer cuatro ejes fundamentales:

- **Motivación e incentivos:** creación de un sistema de bonificaciones, reconocimientos o premios por cumplimiento de metas y crecimiento de clientes activos.
- **Estrategias comerciales y competitividad:** ampliación de descuentos, lanzamientos y exhibidores para aumentar la rotación del portafolio.
- **Capacitación continua:** implementación de formación mensual en técnicas de venta, cierre, negociación y manejo de objeciones frente a la competencia.
- **Mejoras logísticas y comunicación interna:** fortalecimiento del control sobre transportadores, seguimiento a entregas y canales de respuesta para evitar devoluciones y pérdida de ventas.

De esta manera, los resultados obtenidos permiten estructurar un plan de acciones reales, medibles y coherentes con las necesidades del equipo de ventas y con la situación actual del mercado. La integración del diagnóstico y la encuesta garantiza que las estrategias propuestas respondan a problemas concretos y contribuyan al mejoramiento del desempeño comercial de Distribuciones del Norte MAKE.

Tabla 31

Matriz de relación entre el diagnóstico organizacional y los resultados de la encuesta

Categoría evaluada	Hallazgo del diagnóstico organizacional	Resultado de la encuesta	Relación / Interpretación
Cumplimiento de metas	Se evidenció disminución del Sell Out y caída en ventas (2023–2024)	60% afirma que se cumplen metas, pero no existen incentivos	El vendedor cumple el mínimo, pero sin motivación para superar metas, lo que explica el estancamiento comercial.
Herramientas comerciales	La empresa entrega catálogos y listas de precios mensuales	Los vendedores confirman que sí los reciben, pero piden más descuentos y material de exhibición	Las herramientas básicas están, pero no son competitivas frente a distribuidores con mejores promociones.
Transporte y logística	Se presentaron retrasos en entregas y quejas de clientes	Los asesores reportan que los transportadores a veces no cumplen rutas o no responden	Problemas logísticos generan devoluciones, pérdida de ventas y mala experiencia del cliente.
Capacitación	No hay programa de formación permanente	Los vendedores afirman que solo reciben	Falta fortalecimiento del proceso comercial para manejo de

		capacitaciones en lanzamientos del mes	objecciones, competencia y venta consultiva.
Comunicación interna	Barreras en la comunicación entre ventas y logística	Los asesores dicen que no siempre hay respuesta de transportadores	La falta de comunicación afecta entregas y genera retrasos y devoluciones.
Posventa / Devoluciones	No se aceptan cambios por fechas próximas a vencer	Vendedores confirman ese problema y dicen que afecta relación con tenderos	Se pierde recompra por políticas rígidas y mala percepción del cliente.
Competencia	Competidores con mejores precios y promociones	Los asesores identifican competencia como principal causa de pérdida de clientes	El portafolio pierde participación sin estrategias comerciales más agresivas.
Motivación laboral	No existe sistema de incentivos ni reconocimientos	Los vendedores afirman que no tienen motivación adicional	Ausencia de incentivos impacta el esfuerzo comercial y la productividad del equipo.

Fuente: Elaboración Propia (2025).

7.11 Estructura de ejecución de actividades Distribuciones del Norte MAKE

Tabla 32

Matriz estructura de ejecución actividades Distribuciones Del Norte MAKE.

Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo de ejecución		
			Indicador	Meta	
Motivación e incentivos	Implementar un sistema de bonos por cumplimiento de metas mensuales	Gerencia / Supervisor Comercial	Mensual	Porcentaje de vendedores que alcanzan la meta	Incrementar cumplimiento de la venta Sell Out
	Ofrecer descuentos y combos mensuales para tenderos	Área Comercial	Mensual	Aumento en pedidos por cliente	Incrementar pedidos por cliente en 10%
	Realizar capacitaciones mensuales en técnicas de venta y objeciones	Gerente Comercial	Semana l	Asistencia y evaluación de vendedores	Lograr 100% de participación del equipo
Logística	Controlar cumplimiento de rutas y tiempos de los transportadores	Coordinador de Logística	Continuo	Número de devoluciones por retraso	Reducir devoluciones en 20%
Comunicación interna	Enviar boletín semanal de inventarios, promociones y novedades	Supervisor Comercial	Semana l	Notificaciones enviadas vs. recibidas	Asegurar 100% de comunicación efectiva

Fuente: Elaboración Propia (2025).

8.1 Conclusiones

Con base en el análisis realizado sobre el desempeño comercial de Distribuciones del Norte MAKE durante el año 2024, y de acuerdo con los resultados obtenidos de la aplicación de encuestas, entrevistas y revisión documental se concluye que:

1. Las ventas presentaron una disminución significativa en pesos de (-7,2%) y en cartones (-15,4%) al cierre del 2024, lo cual afectó tanto la rotación del portafolio como cumplimiento de ventas de Sell In, establecidas por el proveedor (Colombina). Esta caída indudablemente impactó la liquidez del negocio y la participación del mercado en el canal tradicional.
2. La disminución de ventas no solo estuvo asociada a factores externos (como el incremento de precios de materia prima y el impuesto a los productos ultraprocesados (Ley 2277 de 2022)) sino también de algunos factores internos, entre los cuales son:
 - Falta de motivación del equipo comercial.
 - Escasa capacitación técnica.
 - Carencia de incentivos adicionales e instrumentos de seguimiento.
 - Alta rotación del personal de ventas.
3. La información recopilada evidencia que el desempeño comercial depende directamente de la asesoría, la atención al cliente y la frecuencia de visita. Los tenderos valoran el cumplimiento, la puntualidad y el conocimiento del producto

por parte de los asesores de ventas; sin embargo, estos aspectos presentan algunas variaciones entre los vendedores.

4. El diagnóstico también permitió identificar debilidades administrativas relacionadas con la ausencia de indicadores formales, falta de estandarización de procesos comerciales y poca estructuración de un sistema de monitoreo del desempeño de asesores.
5. La aplicación del plan de mejoramiento propuesto constituye una oportunidad para fortalecer el área comercial ya que incluye acciones estratégicas en capacitación, motivación y fidelización de clientes, seguimiento de indicadores y fortalecimiento del servicio, lo cual favorecería la recuperación de ventas y estabilidad del equipo de trabajo.

A pesar de los avances del presente estudio, el análisis se desarrolló en un tiempo limitado, lo cual restringió la posibilidad de realizar mediciones más amplias y comparativas en el desempeño comercial. Asimismo, gran parte de la información recolectada estuvo basada en la percepción de los encuestados, por lo que los resultados dependen de la sinceridad y apreciación subjetiva de cada participante. Finalmente, es importante señalar que durante el periodo evaluado no se implementaron estrategias de intervención comercial, por lo que el diagnóstico se concentró únicamente en el análisis del estado actual de la fuerza de ventas y los procesos de distribución.

Conclusiones Finales

En conclusión, los resultados obtenidos en este estudio evidencian que el área comercial de Distribuciones del Norte MAKE enfrenta los retos estructurales derivados tanto de factores externos del mercado como de limitaciones internas en la gestión de la fuerza de ventas. El diagnóstico permitió identificar los elementos críticos que afectan la competitividad y el cumplimiento de indicadores, entre ellos: la desmotivación del personal, la falta de capacitación técnica, la ausencia de seguimiento sistemático y la deficiente estandarización de procesos. No obstante, el diseño del plan de mejoramiento ofrece una ruta viable para la recuperación del desempeño comercial, apoyándose en estrategias orientadas al fortalecimiento del talento humano, la fidelización de clientes, la optimización logística y la incorporación de herramientas digitales. Por tanto, este trabajo no solo aporta una base de análisis para la toma de decisiones empresariales, sino que también constituye un referente metodológico aplicable a otras PYMES distribuidoras del canal tradicional, reafirmando la importancia de una gestión comercial basada en datos, control de indicadores y mejora continua.

Recomendaciones

A partir de los resultados, se sugieren las siguientes acciones para fortalecer el equipo de ventas:

1. Implementar programa de capacitación trimestral (Clínica de ventas) dirigido a los asesores enfocado en:
 - a. Técnicas de venta y cierre.
 - b. Presentación y argumentación del producto.
 - c. Manejo de objeciones y fidelización de clientes.
 - d. Conocimiento del portafolio.
2. Diseñar un sistema de incentivos económicos y motivacionales ligados al cumplimiento de los indicadores mensuales, para disminuir la rotación del personal y fortalecer el sentido de pertenencia para con la empresa. Los incentivos pueden incluir bonos, reconocimientos, premios en especie, anquetas, días de descanso remunerados o capacitaciones certificadas.
3. Establecer indicadores de gestión mensuales, tales como:
 - a. Volumen de venta
 - b. Cumplimiento de rutas (Atención de toda la maestra de clientes asignados)
 - c. Recuperación de cartera
 - d. Número de clientes activos e inactivos
 - e. Frecuencia de visita por zona

- f. Segmentación de clientes y bloques de compañía
- 4. Estandarizar el proceso comercial, diseñando protocolos para:
 - a. Atención de reclamos
 - b. Visita al cliente
 - c. Registro de pedidos
 - d. Entregas y devoluciones

Esto aumentará la eficiencia y reducirá los errores en el canal de distribución.
- 5. Fortalecer la fidelización de los tenderos, ofreciendo:
 - a. Promociones cruzadas
 - b. Material POP
 - c. Degustaciones de productos
 - d. Descuentos por volumen
- 6. Ampliar el uso de herramientas digitales como WhatsApp Business, CRM básico, registro de pedidos, seguimiento de clientes y reporte diario de asesoría, lo que permite un mayor control operacional.
- 7. Finalmente, se recomienda realizar una evaluación del plan de mejoramiento a los 6 meses de implementación, comparando los indicadores de venta antes y después, con el fin de medir su efectividad y ajustar las estrategias según comportamiento del mercado.

Recomendaciones finales

Recomendaciones para Distribuciones del Norte MAKE:

- implementar un plan de mejora comercial basado en seguimiento a indicadores claves como sell out, cumplimiento por asesor, frecuencia de visita y efectividad en el cierre de ventas.
- Establecer metas mensuales por asesor y zona para monitorear el alcance de resultados y tomar decisiones oportunas.
- Fortalecer el sistema de información para garantizar datos actualizados sobre ventas, inventarios, devoluciones y portafolio disponible.
- Diseñar un cronograma de capacitaciones trimestrales en técnicas comerciales, conocimiento del portafolio y atención al cliente.
- Definir protocolos claros para la atención de reclamos y devoluciones, asegurando tiempos de respuesta apropiados.

Recomendaciones para el supervisor de Distribuciones del Norte MAKE:

- Realizar acompañamiento periódico en campo para evaluar el desempeño de cada asesor y proporcionar retroalimentación individual.
- Supervisar el cumplimiento de ruterios, tiempos de visita y ejecución de promociones.
- Implementar un sistema de indicadores visuales (cuadros de mando, comparativos y rankings) para motivar y medir el avance del equipo.

- Promover estrategias de motivación como reconocimientos, incentivos o retos comerciales.

Recomendaciones los asesores de venta de Distribuciones del Norte MAKE:

- Incrementar el nivel de conocimiento del portafolio, precios, promociones y beneficios competitivos para transmitir seguridad y confianza al cliente.
- Realizar visitas dentro de los tiempos y frecuencias establecidos, manteniendo una relación cercana con el tendero.
- Registrar información de campo (novedades, devoluciones, competencia, necesidades del cliente) para facilitar la toma de decisiones internas.
- Aplicar técnicas de cierre de ventas, manejo de objeciones y venta consultiva.

Recomendaciones para el proveedor (Colombina) de Distribuciones del Norte MAKE:

- Brindar capacitaciones técnicas y comerciales sobre nuevos productos, promociones y lineamientos del portafolio.
- Garantizar disponibilidad y continuidad en el abastecimiento para evitar quiebres de inventario.
- Proporcionar material POP, activaciones o promociones que fortalezcan la rotación en los puntos de venta.
- Mantener una comunicación constante con la empresa y el supervisor para apoyar la ejecución en campo.

Anexos

Anexo A

Encuesta aplicada a los clientes de Distribuciones del Norte MAKE.

Objetivo de la encuesta:

Recolectar información sobre la percepción del servicio, atención y desempeño comercial de la empresa Distribuciones del Norte MAKE para la formulación del plan de mejoramiento del área de ventas.

Población objetivo:

Clientes del canal tradicional atendidos por Distribuciones del Norte MAKE (tiendas, minimercados, panaderías y misceláneas).

Tipo de instrumento:

Encuesta estructurada con preguntas cerradas y una abierta.

Instrucciones para el encuestado:

Por favor, marque con una "X" la opción que considere correcta.

La información es de uso académico y se manejará con total confidencialidad.

Escala de valoración:

Valor	Significado
--------------	--------------------

1	Muy en desacuerdo
---	-------------------

Valor	Significado
-------	-------------

- | | |
|---|--------------------------------|
| 2 | En desacuerdo |
| 3 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| 4 | De acuerdo |
| 5 | Muy de acuerdo |

SECCIÓN 1: Información del establecimiento

Ciudad o municipio: _____

Tipo de establecimiento:

☐ Tienda de barrio

☐ Minimercado

☐ Panadería

☐ Otro: _____

Tiempo como cliente de la distribuidora:

☐ Menos de 6 meses

☐ Entre 6 meses y 1 año

☐ Entre 1 y 3 años

☐ Más de 3 años

SECCIÓN 2: Percepción del servicio comercial (escala Likert 1–5)

Pregunta	1	2	3	4	5
1. El asesor visita mi negocio con la frecuencia acordada.	☐	☐	☐	☐	☐
2. El asesor domina información sobre productos, precios y promociones.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Los precios ofrecidos por la distribuidora son competitivos.	☐	☐	☐	☐	☐
4. La entrega del pedido es puntual y completa.	☐	☐	☐	☐	☐
5. La empresa atiende reclamos o devoluciones de manera oportuna.	☐	☐	☐	☐	☐
6. El trato del asesor es respetuoso y amable.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Me siento satisfecho con la variedad del portafolio de productos.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Las promociones o descuentos son atractivos y frecuentes.	☐	☐	☐	☐	☐
9. La distribuida ofrece un buen servicio en general.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Me gustaría seguir comprando a Distribuciones del Norte MAKE.	☐	☐	☐	☐	☐

SECCIÓN 3: Pregunta abierta

¿Qué recomendaciones tiene para mejorar la atención o servicio de Distribuciones del Norte MAKE?

Agradecemos su tiempo y participación.

Esta información es confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos.

Anexo B

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA APLICADA AL GERENTE DE DISTRIBUCIONES DEL NORTE MAKE

Objetivo de la entrevista:

Conocer la percepción administrativa sobre el desempeño comercial, las causas de la disminución de ventas y los elementos necesarios para formular un plan de mejoramiento en el área comercial de la empresa.

Participante:

Gerente y propietario de Distribuciones del Norte MAKE.

Tipo de instrumento:

Entrevista semiestructurada, desarrollada mediante preguntas guía abiertas, orientadas a profundizar en el contexto comercial, logístico, operativo y humano de la organización.

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

Sección 1. Información general

1. ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa y cuáles son sus funciones principales?
2. ¿Desde qué año opera Distribuciones del Norte MAKE y cómo ha evolucionado comercialmente?

Sección 2. Situación actual de ventas

Desde su perspectiva, ¿cuáles fueron las principales causas de la disminución del sell out durante el 2024?

3. ¿Qué cambios observó en el comportamiento de los clientes o del mercado?
4. ¿Cómo ha afectado la competencia directa e indirecta a los resultados comerciales?

Sección 3. Gestión de la fuerza de ventas

5. ¿Considera que los asesores cuentan con las herramientas, capacitación y motivación necesarias para su labor?
6. ¿Qué fortalezas identifica en el equipo de ventas?
7. ¿Cuáles son las debilidades o dificultades más comunes que presentan los asesores en el proceso comercial?
8. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones, seguimiento de indicadores o retroalimentación al equipo?

Sección 4. Operación logística y servicio

- 9. ¿Existen fallas recurrentes en entregas, surtido, devoluciones o tiempos de respuesta?
- 10. ¿Qué percepción recibe de parte de los tenderos sobre el servicio?

Sección 5. Acciones de mejoramiento

- 11. ¿Qué estrategias considera prioritarias para recuperar el rendimiento en ventas?
- 12. ¿Está dispuesto a implementar incentivos o capacitaciones especializadas?
- 13. ¿Qué indicadores utilizaría para medir una mejora en el desempeño comercial?

Sección 6. Cierre

- 14. ¿Desea agregar alguna recomendación o comentario adicional sobre el manejo comercial o el servicio al cliente?

Esta entrevista se aplicó presencialmente en la sede de Distribuciones del Norte MAKE, en octubre de 2025, con la autorización del participante. Las respuestas fueron registradas en formato escrito para análisis cualitativo dentro del diagnóstico del plan de mejoramiento.

Anexo C

Encuesta realizada a los asesores de venta de Distribuciones del Norte MAKE.

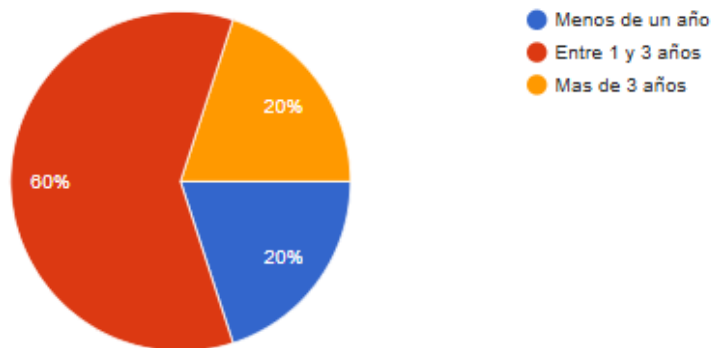
Pregunta 1:

¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa Distribuciones del Norte MAKE?

Tiempo en la empresa

5 respuestas

 Copiar gráfico



El 60% de los asesores ha laborado por más de un año en la organización, lo que evidencia estabilidad y conocimiento del portafolio y las políticas internas. Solo uno de ellos supera los tres años de permanencia.

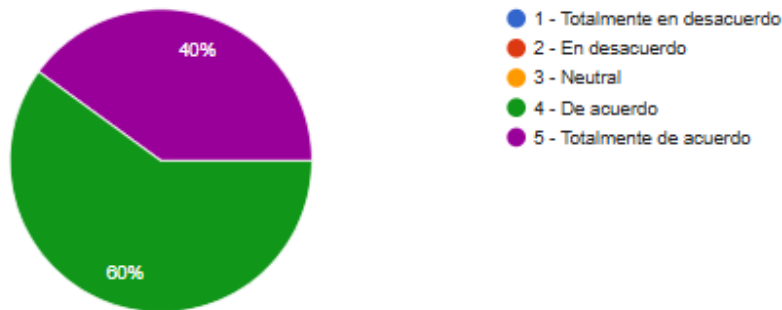
Pregunta 2

¿El área de ventas cumple sus metas mensuales establecidas?

El área de ventas cumple sus metas mensuales establecidas. (Escala 1–5)

 [Copiar gráfico](#)

5 respuestas



El 60% de los vendedores manifestó estar de acuerdo con el cumplimiento de metas. Esto indica que el desempeño comercial es positivo, aunque aún existan oportunidades de mejora.

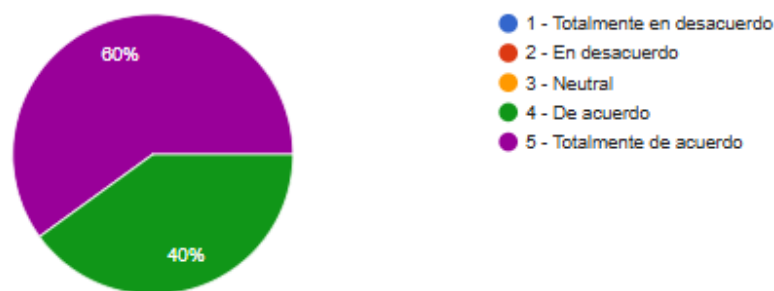
Pregunta 3.

¿Cuento con herramientas tecnológicas suficientes (celular, datos, catálogo, precios)?

Cuento con herramientas tecnológicas suficientes (celular, datos, catálogo, precios). (Escala 1–5)

 [Copiar gráfico](#)

5 respuestas



La mayoría de los colaboradores indicó que sí recibe las herramientas necesarias para ejecutar su labor comercial, como catálogo y lista de precios al inicio de cada mes.

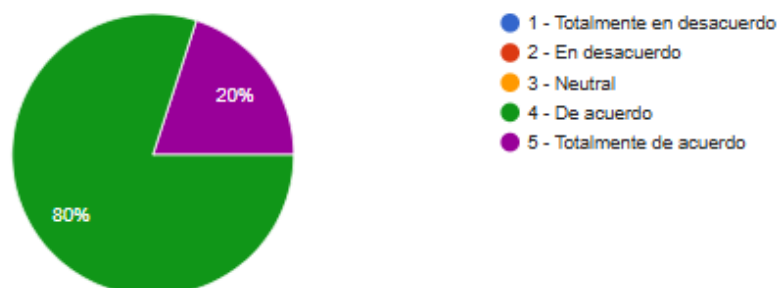
Pregunta 4.

¿El transporte asignado es adecuado y oportuno para cumplir la ruta.?

El transporte asignado es adecuado y oportuno para cumplir la ruta. (Escala 1-5)

 Copiar gráfico

5 respuestas



Los asesores afirmaron que las rutas están bien estructuradas; sin embargo, en ocasiones los transportadores no completan los recorridos a tiempo debido a averías, dificultades de acceso o clientes que no reciben el pedido, retrasando el proceso de entrega.

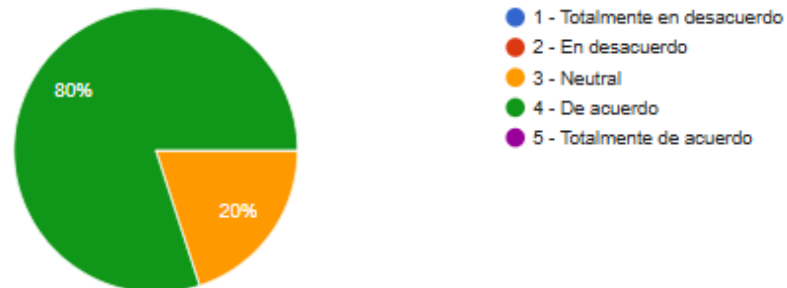
Pregunta 5

¿Recibo capacitaciones frecuentes sobre portafolio, precios o técnicas de venta?

Recibo capacitaciones frecuentes sobre portafolio, precios o técnicas de venta. (Escala 1–5)

 Copiar gráfico

5 respuestas



Los vendedores indicaron que reciben capacitaciones, principalmente relacionadas con los lanzamientos del mes. No obstante, después de dichas jornadas, la frecuencia formativa disminuye, lo cual genera brechas en actualización comercial.

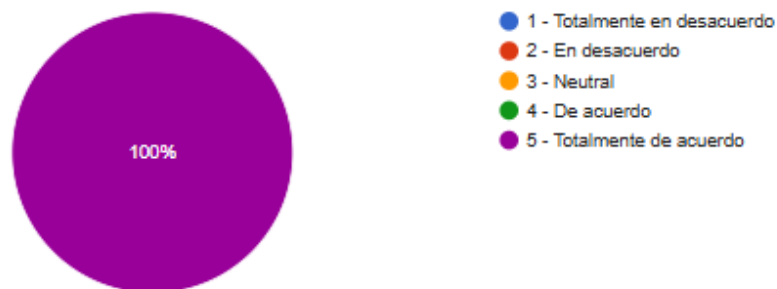
Pregunta 6

¿La empresa comunica de forma clara las promociones, lanzamientos y precios del mes?

La empresa comunica de forma clara las promociones, lanzamientos y precios del mes. (Escala 1–5)

 Copiar gráfico

5 respuestas



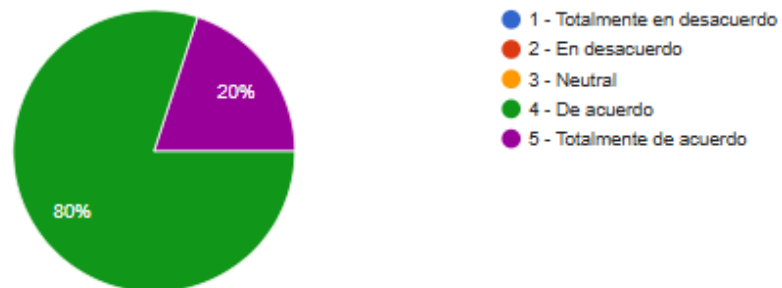
La mayoría manifestó que sí reciben la información, pero solo al inicio del mes. No existe un proceso de recordatorio o retroalimentación constante, lo cual afecta el aprovechamiento de las promociones.

Pregunta 7

¿Las políticas y procedimientos de ventas son claros para todos los asesores?

Las políticas y procedimientos de ventas son claros para todos los asesores. [Copiar gráfico](#)
(Escala 1–5)

5 respuestas



Los vendedores consideran que los procedimientos son claros, particularmente el ingreso de pedidos, rutas y tiempos de entrega.

Pregunta 8

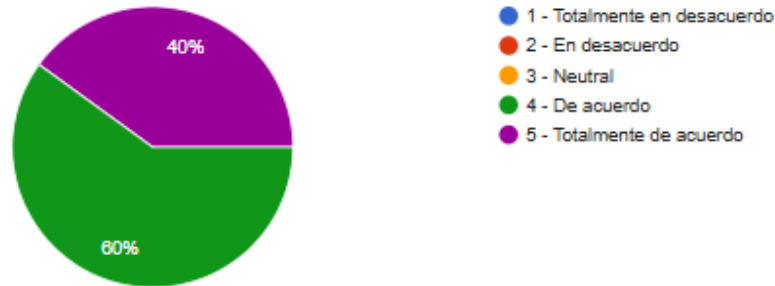
¿La comunicación entre ventas, administración y logística es efectiva?

La comunicación entre ventas, administración y logística es efectiva.

(Escala 1–5)

5 respuestas

 Copiar gráfico



Los asesores afirmaron que reciben comunicación constante vía WhatsApp sobre inventarios, ofertas y clientes. Sin embargo, reportaron dificultades con algunos transportadores, quienes en ocasiones no responden llamadas, generando retrasos y devoluciones.

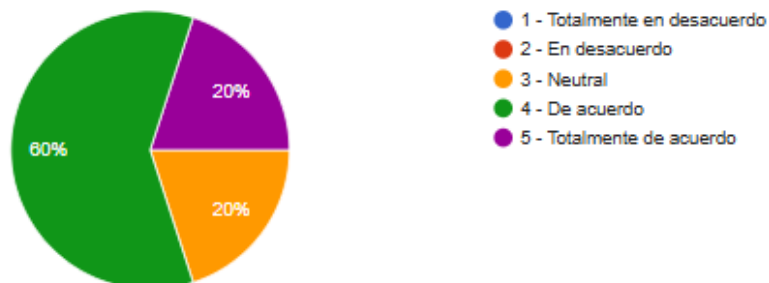
Pregunta 9

¿Recibimos apoyo en casos de reclamos, devoluciones o posventa?

Recibimos apoyo en casos de reclamos, devoluciones o posventa. (Escala 1-5)

 Copiar gráfico

5 respuestas



La respuesta fue dividida. Algunos vendedores expresaron que no siempre reciben acompañamiento adecuado. El principal problema se presenta con productos próximos a vencer, ya que las políticas de Colombina y de MAKE no permiten cambios por fechas de vencimiento.

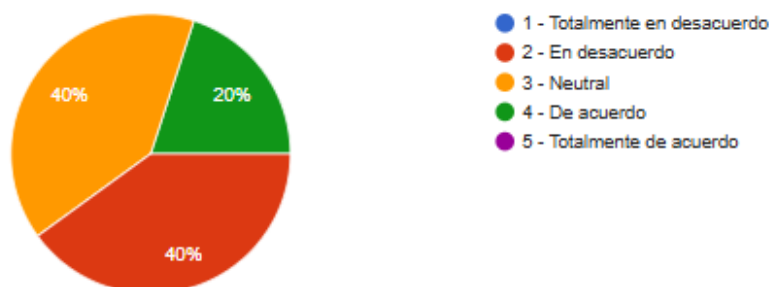
Pregunta 10

¿Existen incentivos o reconocimientos por cumplimiento de metas?

Existen incentivos o reconocimientos por cumplimiento de metas. (Escala 1-5)

 Copiar gráfico

5 respuestas



Los vendedores afirmaron que no existen incentivos adicionales por cumplimiento de metas. Esto desmotiva el esfuerzo comercial y explica, en parte, por qué no se generan acciones adicionales para superar los objetivos.

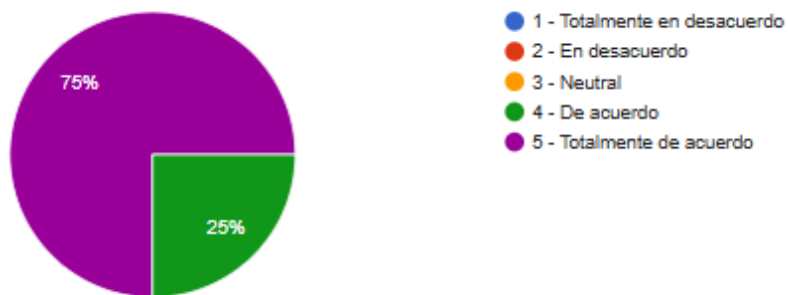
Pregunta 11

¿Conozco claramente mi rutero y la cartera asignada?

Conozco claramente mi rutero y la cartera asignada. (Escala 1–5)

 Copiar gráfico

4 respuestas



Los asesores indicaron que sí conocen su ruta comercial, lo cual se facilita gracias a que no existen vendedores nuevos en el equipo.

Pregunta 12

¿Qué dificultades afectan el cumplimiento de las metas mensuales?

¿Qué dificultades afectan el cumplimiento de las metas mensuales?

5 respuestas

Nada

Las devoluciones

Agotados con algunos productos

La competencia como cigarrería Jimmy

Los precios de la competencia, los agotados

La dificultad más frecuente mencionada fue la competencia: existen distribuidores que manejan mejores precios en algunas referencias, lo que disminuye la compra por parte de los tenderos.

Pregunta 13

¿Qué herramientas o estrategias mejorarían la gestión comercial?

¿Qué herramientas o estrategias mejorarían la gestión comercial?

5 respuestas

Exhibidores

Más descuentos y ofertas como en Bin Bon Bum y atún

Prepacks

Más ofertas, mejores precios

Sistema de WhatsApp

Solicitan mayor disponibilidad de descuentos y ofertas para clientes, y mejorar la entrega de exhibidores, pues algunos puntos no los reciben a tiempo.

Pregunta 14

¿Qué problemas se presentan en ventas, logística o transporte con mayor frecuencia?

¿Qué problemas se presentan en ventas, logística o transporte con mayor frecuencia?

5 respuestas

No se presentan muchos problemas

Las devoluciones y a los entregadores no les gusta llevar muchos pedidos

Cientes cerrados

A los transportadores no les gusta entregar muchos pedidos y a veces llevan mucha devolución

A veces los entregadores no llevan todo el producto

Las devoluciones afectan directamente el cierre de venta. Muchos casos se generan por retrasos en entrega o comunicación limitada con los transportadores.

Pregunta 15

¿Qué recomendaría para mejorar el desempeño del área comercial?

¿Qué recomendaría para mejorar el desempeño del área comercial?

5 respuestas

Comunicación con el supervisor
La comunicacion
Comunicación
Mejorar la comunicación
Tener una tabla de incentivos

La recomendación más repetida fue mejorar la comunicación entre supervisor, vendedores y transportadores, ya que varias devoluciones se originan por falta de coordinación.

Resultados

Los resultados obtenidos muestran que el área de ventas cuenta con colaboradores experimentados, ya que el 60% lleva más de un año en la organización, lo cual contribuye al conocimiento de portafolio y de los procesos comerciales. Respecto al cumplimiento de metas, la mayoría afirma que, si se logran, lo que evidencia un desempeño aceptable; sin embargo, también identificó que no existen incentivos por cumplimiento, lo cual desmotiva la gestión y limita el esfuerzo adicional por parte del equipo de venta.

En cuanto a las herramientas de trabajo, los asesores consideran que reciben catálogos y listas de precios mensuales, lo que facilita la actividad comercial. No obstante, existe una debilidad en el sistema de transporte: aunque las rutas están estructuradas, a veces ellos reportan algunos retrasos por fallas mecánicas o dificultades con algunos clientes, lo cual se traduce en devoluciones y pérdidas de venta efectiva.

Las capacitaciones se desarrollan únicamente, en los lanzamientos mensuales, pero no se realizan programas de actualización constante, lo que afecta la preparación del vendedor frente a objeciones, competencia y exhibición de producto. De igual manera la comunicación interna presenta fallas específicas con algunos transportadores, quienes en ocasiones no contestan llamadas, afectando la coordinación en entregas.

Las principales dificultades mencionadas por los asesores son la competencia en precios y la falta de descuentos suficientes para los clientes, lo que disminuye la compra del portafolio. Adicionalmente, solicitaron mejor suministro de exhibidores para los puntos de venta.

Finalmente, el aspecto más repetido como recomendación fue fortalecer la comunicación entre supervisor, vendedores y transportadores. Elemento clave para disminuir devoluciones, agilizar distribución y mejorar el desempeño comercial.

Referencias

Bermúdez Sarguera, R. (2024). *“El método inductivo-deductivo es solo una entelequia filosófica”*. Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas, 33(2), 261-273.

Bracho, E. C., Fernández, H., Prada, Castañeda, & Rivero, J. V. (2024). *Factores que afectan la rotación de trabajadores de las generaciones X y Y en las Pymes de Antioquia y Santander*. En Contexto, 12(21), 134–161.

Cano Morales, R. A. (2018). *Gestión comercial y atención al cliente en el punto de venta*. Editorial IC Editorial.

Chiavenato, I. (2022). *Gestión del talento humano* (12.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2021). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (11.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Colombina S.A. (s. f.). *Quiénes somos / Historia*. de <https://colombina.com/co-es/quienes-somos/historia>

Congreso de la República de Colombia. (2022). *Ley 2277 de 2022: Reforma tributaria para la igualdad y la justicia social*. Diario Oficial No. 52.252.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2025). *Encuesta de micronegocios: Resultados sobre panaderías y tiendas de barrio 2019–2023*. Bogotá: DANE.

Federación Nacional de Comerciantes – FENALCO. (2025). *Informe FENALTIENDAS: Resultados del semestre 2024*. Bogotá: FENALCO. <https://www.fenalco.com.co>

Gil López, J. V. (2020). *COMT004PO – Fundamentos de atención al cliente*. Editorial Elearning, S.L.

Gómez, L., & Torres, J. (2021). *Gestión empresarial y diagnóstico organizacional*. Universidad del Valle.

Hernández, J., & Pérez, D. (2022). Factores de motivación y desempeño comercial en Pymes colombianas. *Revista Ciencias Sociales*, 28(3), 121–140.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Education.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Herrera, J., Carvajal, D., & Vélez, J. (2023). *Aplicación de las técnicas de ventas en la comercialización de los productos alimenticios de la empresa Alimentos Polar Colombia S.A.S.* [Trabajo de grado, Corporación Universitaria Minuto de Dios].

Ishikawa, K. (1986). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice-Hall.

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4.^a ed.). McGraw-Hill.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2018). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2021). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (15.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2022). *Fundamentos de marketing* (14.^a ed.). Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2023). *Dirección de marketing* (16.^a ed.). Pearson Educación.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.

Labrada Quintero, K. (2019). *Descripción de los factores que influyen en el decrecimiento de las ventas de la empresa ICC*. Universidad Autónoma de Occidente.

López, E., & Barrios, F. (2023). Gestión de la mejora continua en empresas de distribución en Colombia. *Revista de Ingeniería y Desarrollo*, 41(1), 60–79.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.

Muñoz, L., & Rodríguez, P. (2022). *Estrategias de marketing mix en Mipymes colombianas*. *Revista Espacios*, 43(12), 75–87.

Parra Serna, D. K. (2013). *Competencias laborales en los asesores comerciales*.
Institución Universitaria de Envigado.

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.

Quezada Bravo, Ángel Adrián. (2025). *Análisis de los factores que influyen en la fidelización de clientes de pequeñas empresas del sector comercial de Machala* [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana].

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Administración* (15.^a ed.). Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Comportamiento organizacional* (18.^a ed.).
Pearson.

Sampedro, P. (2024). *Gestión y desarrollo del talento en equipos comerciales*. Editorial
ESIC.

Sánchez, A., & Pardo, M. (2023). Aplicación de herramientas de calidad en Mipymes del sector alimentos. *Revista Ingeniería Industrial*, 24(2), 56–68.

Toapanta , E., Suárez , D., & Guña , J. (2025). *Impacto de las Estrategias de Motivación en el Desempeño Organizacional* : Impact of Motivation Strategies on Organizational Performance. *Revista Multidisciplinar De Estudios Generales*, 4(3), 684–703.

Tobón Sampedro, M. (2025). *Influencia de la capacitación en el rendimiento y la productividad del personal de ventas*. *Conocimiento Semilla*, (9), 23–37.

Willumsen, E. (2024). *Confectionery & Snacks – market data & analysis*. Einar Willumsen Consulting.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.