

**Propuesta de un Modelo de Control y Dirección de Ventas, para el Cumplimiento de los
Objetivos de Ventas en COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL del Municipio de
Cartago Valle.**

Álvaro Alejandro Cerezo Montoya

Danny Marcela Hernández Jiménez

Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle

Notas de Autor

Álvaro Alejandro Cerezo Montoya y Danny Marcela Hernández Jiménez facultad de Ciencias de la Administración, programa de Administración de Empresas de la Universidad del Valle

Este trabajo fue realizado con el apoyo de la Universidad del Valle y la asesoría del profesor Carlos Enrique Castrillón Castaño

Cualquier mensaje con respecto a este trabajo debe ser enviado al siguiente correo:
aljandrocerezo@gmail.com

**Propuesta de un Modelo de Control y Dirección de Ventas, para el Cumplimiento de los
Objetivos de Ventas en COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL del Municipio de
Cartago Valle.**

Modalidad Asesoría

Álvaro Alejandro Cerezo Montoya

Danny Marcela Hernández Jiménez

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Director:

Carlos Enrique Castrillón Castaño

Doctorado en educación

Universidad del Valle - Sede Cartago

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa Administración de Empresas

Cartago, Valle del Cauca

2024

Tabla de contenido

Resumen.....	11
Abstract	12
Introducción	13
Problema de Investigación.....	14
Descripción del Problema	14
Sistematización.....	18
Objetivos.....	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos.....	19
Justificación	20
Antecedentes	21
Marco de Bases Teóricas.....	25
Marco Referencial	25
Marco Teórico	25
Marco Conceptual	29
Marco Contextual.....	31
Marco Legal	33
Marco Metodológico.....	34
Método de Investigación	34

Enfoque de Investigación	34
Diseño de investigación	35
Alcance.....	35
Unidades de Análisis	35
Fuentes y Técnicas de Recolección de Información.	36
Hallazgos y Resultados	39
Analizar el Ambiente Externo e Interno de la Empresa COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL del Municipio de Cartago para la Identificación de sus Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades.....	39
Análisis Externo	39
Entorno Político	39
Entorno Económico	41
Entorno Social.	42
Entorno Tecnológico	44
Entorno Ambiental.	45
Entorno Legal	45
Análisis Interno y Matriz DOFA.....	47
Fortalezas.....	47
Debilidades.	48
Matriz DOFA.....	50

Conocer el Sector al cual Pertenece la Empresa COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL del Municipio de Cartago para la Clasificación de su Perfil Competitivo.....	52
Amenaza de Nuevos Competidores.....	53
Productos Sustitutos:	53
Poder de Negociación de los Proveedores.....	54
Poder de Negociación de los Clientes	54
Rivalidad de los Competidores Existentes.	55
Perfil Competitivo de Campofértil	56
Realizar un Diagnóstico del Área de Ventas de la Empresa para Conocer a Profundidad la Realidad que Enfrenta.	59
Políticas de Capacitación y Desarrollo	80
Política de Asignación de Viáticos.....	82
Política de Atención al Cliente	83
Política de Devoluciones	85
1-Implementación de CRM	89
2-Implementación de GPS.....	91
3-Implementacion de un Calendario de Programación.	92
4-Programa de Capacitación Constante para el Equipo Comercial.....	93
5-Estrategias de Seguimiento a los Asesores	95
6- Entrega de Tablets para Realizar las Labores Digitales.....	96

7-contruccion de un banco de información, con la información y fichas técnicas de los productos	96
Diseñar el Sistema de Seguimiento y Control a las Estrategias Planteadas para el Control y Direccionamiento de Ventas de la Empresa COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL del Municipio de Cartago	98
Conclusiones	103
Recomendaciones	106
Referencias.....	108
Apéndices.....	113

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Matriz de antecedentes Internacionales</i>	21
Tabla 2 <i>Matriz de antecedentes nacionales</i>	23
Tabla 3 <i>Matriz de Antecedente regional</i>	24
Tabla 4 <i>Matriz de impacto legal</i>	33
Tabla 5 <i>Matriz operacional de los objetivos de la investigación.</i>	37
Tabla 6 <i>Entorno político</i>	40
Tabla 7 <i>Entorno económico</i>	41
Tabla 8 <i>Entorno Social</i>	43
Tabla 9 <i>Entorno tecnológico</i>	44
Tabla 10 <i>Entorno ambiental</i>	45
Tabla 11 <i>Entorno legal</i>	46
Tabla 12 <i>MEFI</i>	49
Tabla 13 <i>Matriz del perfil competitivo</i>	58
Tabla 14 <i>Cuestionario para el equipo comercial</i>	59
Tabla 15 <i>Cuestionario para diagnosticar el área de ventas</i>	70
Tabla 16 <i>Cruce de variables, pregunta 2 y 7</i>	77
Tabla 17 <i>Cruce de pregunta 8 y 17</i>	78
Tabla 18 <i>Análisis de las políticas</i>	87
Tabla 19 <i>Formato de plan de capacitaciones</i>	94

Lista de figuras

Figura 1 <i>Cumplimiento de metas al 30 de septiembre de 2023</i>	15
Figura 2 <i>Número de clientes a los que se les ha vendido</i>	16
Figura 3 <i>Número de clientes a los que se les ha vendido mes a mes en 2023</i>	16
Figura 4 <i>Árbol de problemas</i>	17
Figura 5 <i>Esquema sintético del marco teórico</i>	26
Figura 6 <i>Imagen de Campofertil</i>	32
Figura 7 <i>Logo de la empresa</i>	32
Figura 8 <i>Matriz DOFA</i>	50
Figura 9 <i>Fuerzas de Porter</i>	52
Figura 10 <i>Ambiente laboral</i>	61
Figura 11 <i>Satisfacción con el trabajo</i>	61
Figura 12 <i>Comunicación clara y efectiva</i>	62
Figura 13 <i>Colaboración entre equipos</i>	63
Figura 14 <i>Apoyo de la gerencia</i>	64
Figura 15 <i>Acceso a los recursos necesarios para el desempeño de actividades</i>	64
Figura 16 <i>Satisfacción con las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional</i>	65
Figura 17 <i>Oportunidades de crecimiento dentro del equipo de trabajo y la empresa</i>	66
Figura 18 <i>Reconocimiento de logros y contribuciones</i>	67
Figura 19 <i>Satisfacción con el paquete de compensación y beneficios que reciben los empleados</i>	68
Figura 20 <i>Equilibrio entre vida laboral y personal</i>	68
Figura 21 <i>Satisfacción con los productos / servicios</i>	72

Figura 22 <i>Satisfacción con el tiempo de entrega del pedido</i>	72
Figura 23 <i>Satisfacción con los resultados de los programas.....</i>	73
Figura 24 <i>Probabilidad de recomendar a la empresa a otras personas o empresas.....</i>	74
Figura 25 <i>Preferencias de los clientes</i>	74
Figura 26 <i>Medios de preferencia para recibir información sobre la empresa</i>	75
Figura 27 <i>Preferencia en el manejo de información de la granja de los clientes</i>	76
Figura 28 <i>Formato capacitaciones</i>	81
Figura 29 <i>CRM Odoo.....</i>	90
Figura 30 <i>Gps Life360</i>	91
Figura 31 <i>Calendario de programación de visitas o reuniones.....</i>	92
Figura 32 <i>Informe de colaborador de área de ventas respecto al primer parámetro.</i>	95
Figura 33 <i>Lista de chequeo</i>	101

Lista de Apéndices

Apéndice B. Registros de Socialización	113
Apéndice C. Encuestas.....	116
Apéndice D. Resultados de la Encuesta	116

Resumen

Esta investigación realizada bajo la modalidad de asesoría empresarial tuvo como finalidad proponer un modelo de control y dirección de ventas para la empresa Campofértil del municipio de Cartago, esto debido a las problemáticas estructurales que presentaba el área comercial y que el impacto negativo se reflejaba en la disminución de las ventas de productos, servicios y la recompra (lealtad) de los clientes. Para lograr una propuesta de modelo efectiva, se llevaron a cabo los análisis del entorno (interno y externo) donde se identificaron aquellas oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que la organización debe gestionar para potencializar sus factores de éxito y mitigar sus factores de riesgo, posteriormente se estudió el sector, encontrando un mercado con características positivas, principalmente en la estabilidad, regulación de precios y rentabilidad. Más adelante se llevó a cabo un diagnóstico sobre el área de ventas obteniendo como resultado, la identificación de problemas relacionados con la gestión de información, talento humano, sistemas de control, seguimiento y evaluación, entre otros. Estas deficiencias sirvieron para la propuesta de formulación de políticas institucionales y estrategias del área de ventas encaminadas hacia el cumplimiento efectivo de los objetivos comerciales que se propone la organización.

Palabras clave: Control, comercial, dirección, gestión, ventas

Abstract

This research carried out under the business consulting modality had the purpose of proposing a sales control and management model for the Campofértil company in the municipality of Cartago, this due to the structural problems that the commercial area presented and that the negative impact was reflected in the decrease in sales of products, services and customer repurchase (loyalty). To achieve an effective model proposal, analyzes of the environment (internal and external) were carried out where those opportunities, threats, strengths and weaknesses that the organization must manage to enhance its success factors and mitigate its risk factors were identified. The sector was subsequently studied, finding a market with positive characteristics, mainly in stability, price regulation and profitability. Later, a diagnosis was carried out on the sales area, resulting in the identification of problems related to information management, human talent, control, monitoring and evaluation systems, among others. These deficiencies served to propose the formulation of institutional policies and strategies of the sales area aimed at the effective fulfillment of the commercial objectives proposed by the organization.

Keywords: *Control*, commercial, direction, management, sales

Introducción

Tras un diálogo exhaustivo con la dirección de COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL y una cuidadosa evaluación de las necesidades críticas de la organización, se ha llegado a un consenso fundamental: la necesidad de enfocarse en el área de ventas. Este enfoque se traduce en el desarrollo de un modelo que permite dirigir y controlar las operaciones de ventas de la empresa con el objetivo claro de alcanzar las metas comerciales y honrar los compromisos con sus valiosos proveedores aliados.

Es innegable que la empresa enfrenta desafíos significativos en cuanto al logro de sus metas de ventas, lo que incluso ha resultado en la pérdida de negociaciones exclusivas con sus proveedores clave. Por lo tanto, el propósito fundamental de este documento es abordar la necesidad crítica de COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL de establecer control y dirección en su departamento de ventas para garantizar el cumplimiento de los objetivos corporativos. Destaca que este estudio se lleva a cabo mediante una metodología cuantitativa, necesaria para analizar los datos numéricos relevantes que respaldan las decisiones y tácticas de la administración en el ámbito de ventas.

Esta asesoría tiene como objetivo proporcionar a la empresa una herramienta poderosa que le permita monitorear y evaluar sus operaciones de ventas, fundamentando decisiones informadas que conduzcan a la mejora continua de sus actividades comerciales. Para lograrlo, se recolectan y analizan datos cruciales del área de ventas, permitiendo un análisis interno y externo profundos.

Problema de Investigación

Descripción del Problema

Según (Artal Castells, 2009), los programas de dirección de ventas no existen en un vacío; deben responder a las circunstancias ambientales de la empresa, y ser coherentes con las estrategias de marketing, con las buenas prácticas para dirigir una fuerza de ventas efectiva. Por ende, el direccionamiento de ventas de una empresa integra los aspectos socioculturales de una compañía para generar objetivos de ventas de forma que sean realistas, alcanzables y aceptados por los clientes.

Cabe resaltar que este es un proceso dentro del marketing, por medio del cual se establecen estrategias para alcanzar los objetivos de las empresas. De acuerdo con (Aguilera, 2010), el direccionamiento estratégico influye sobre el crecimiento empresarial, ya que a través de los años ha servido como guía de orientación válida para las empresas en cuanto a la toma de decisiones y estrategias a implementar.

En una revisión interna de la empresa, se identificaron deficiencias en el departamento de ventas y su dirección. La carencia de un modelo de control en esta área ha llevado a la falta de enfoque del personal y, como resultado, a un rendimiento del equipo de ventas por debajo de las expectativas. Esto se ha reflejado en el incumplimiento de las metas de ventas y la ausencia de un crecimiento significativo, algunas líneas de ventas han experimentado una disminución en sus cifras, así como también una reducción en la cantidad de clientes potenciales activos y alianzas estratégicas. En las siguientes figuras se evidencia la problemática.

Figura 1

Cumplimiento de metas al 30 de septiembre de 2023

LABORATORIO	META	CUMPLIMIENTO A SEPTIEMBRE 2023	% de cumplimiento
CEVA	\$ 5.198.396.000	\$ 4.164.559.747	80,11%
DQSA	\$ 2.027.520.000	\$ 1.533.668.554	75,64%
GERMITECH	\$ 345.600.000	\$ 96.671.846	27,97%
PROMITEC	\$ 82.600.000	\$ 61.359.958	74,29%
SERVINSUMOS	\$ 100.300.000	\$ 52.336.831	52,18%
VICAR	\$ 113.000.000	\$ 64.104.302	56,73%
OUROFINO	\$ 53.100.000	\$ 52.228.018	98,36%
SPIN	\$ 448.796.250	\$ 3.206.589	0,71%
AMERIVET	\$ 73.800.000	\$ 19.008.763	25,76%
SOBIOTECH	\$ 32.000.000	\$ 22.738.662	71,06%
BIOARA	\$ 413.000.000	\$ 273.558.107	66,24%
PHARVET	\$ 94.400.000	\$ 38.747.554	41,05%
OVER	\$ 29.500.000	\$ 20.112.877	68,18%
AGROPIG	\$ 196.800.000	\$ 167.477.590	85,10%
HIPRA	\$ 531.000.000	\$ 477.354.402	89,90%
OVA	\$ 24.600.000	\$ 224.732	0,91%
VECOL	\$ 59.000.000	\$ 23.266.358	39,43%
AUOFARMA	\$ 11.800.000	\$ 6.307.568	53,45%
KYROVET	\$ 123.600.000	\$ 41.547.922	33,61%
AGV	\$ 11.800.000	\$ 25.704.331	217,83%
NOVALFARM	\$ 11.800.000	\$ 207.354	1,76%
PROVIMI	\$ 17.700.000	\$ 16.904.759	95,51%
BASIC FARM	\$ 47.200.000	\$ 53.452.817	113,25%

Nota. Datos brindados por la comercializadora Campofertil

La figura anterior permite evidenciar el incumplimiento de algunas metas en ventas finalizando el tercer trimestre del año 2023, según lo establecido por la gerencia de la organización, el porcentaje de cumplimiento debe ser al menos del 75%., de las cuales, según la gráfica, 15 de los objetivos de ventas no llegan a este indicador, indicando una deficiencia preocupante en los ingresos de la empresa.

Figura 2

Número de clientes a los que se les ha vendido



Nota. Datos brindados por la comercializadora Campofertil

Se identificó una reducción en el número de clientes a los que se les ha vendido al menos una vez en comparación con los resultados del año inmediatamente anterior, lo que indica una pérdida de participación en el mercado por parte de CAMPOFERTIL.

Figura 3

Número de clientes a los que se les ha vendido mes a mes en 2023



Nota. Datos brindados por la comercializadora Campofertil

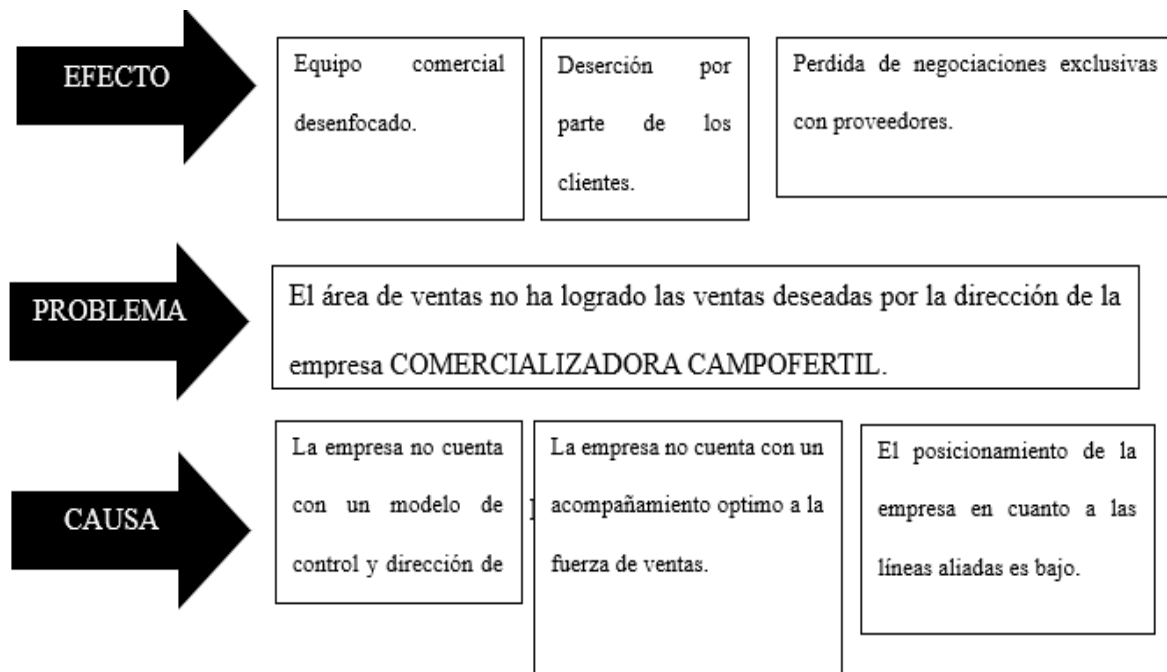
En la gráfica se puede apreciar el comportamiento irregular del número de clientes que compran mes a mes, la gerencia de CAMPOFERTIL manifiesta que las compras de las granjas son

mensuales y que por lo tanto de los 226 clientes a los que se las ha vendido en el 2023 (menos de la mitad) continúan comprando y el restante de los clientes solo compra una vez y no tiene recompra

En vista del problema identificado en la empresa COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL, es imperativo presentar una propuesta de modelo integral de control y dirección de ventas. Esto se hace con el propósito de lograr el cumplimiento de los objetivos de ventas de la compañía y, al mismo tiempo, identificar los elementos que fortalezcan la fuerza de ventas. Esto permitió a la empresa realizar ajustes y un seguimiento más efectivo al equipo de ventas. Estos factores también servirán para la identificación y clasificación de los clientes, con el objetivo de lograr las metas de la Comercializadora. A continuación, se presenta la siguiente figura.

Figura 4

Árbol de problemas



Nota. Elaboración propia

Teniendo en cuenta lo mencionado con antelación se desarrolla la siguiente incógnita:

¿Cuál es la propuesta adecuada de un modelo para el control y dirección de ventas que eleve las ventas y fortalezca las relaciones comerciales con sus principales aliados en COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL del municipio de Cartago, valle del cauca, para el año 2023?

Sistematización

- ¿Como analizar el ambiente externo de la empresa COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL del municipio de Cartago para la identificar las amenazas y oportunidades de la misma?
- ¿Cuál es el sector al cual pertenece la empresa COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL del municipio de Cartago?
- ¿Cómo identificar la competencia de la empresa COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL del municipio de Cartago mediante estudios comparativos con otras organizaciones similares?
- ¿Cómo conocer la situación interna de la empresa COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL del municipio de Cartago para la detección de sus fortalezas y debilidades?
- ¿Qué plan de ventas se debe realizar para buscar desarrollar actividades comerciales en la empresa COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL?
- ¿Como plantear los planes de acción de la empresa COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL ubicada en el municipio de Cartago para la materialización de los procesos de gestión?

- ¿Como diseñar el sistema de seguimiento y control a los planes de acción de la empresa COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL del municipio de Cartago para la valoración del manual formulado?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta de un modelo de control y dirección de ventas, para el cumplimiento de los objetivos de ventas en COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL del municipio de Cartago, valle del cauca.

Objetivos Específicos

- A. Analizar el ambiente externo e interno de la empresa COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL del municipio de Cartago para la identificación de sus amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.
- B. Conocer el sector al cual pertenece la empresa COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL del municipio de Cartago para la clasificación de su perfil competitivo.
- C. Realizar un diagnóstico del área de ventas de la empresa para conocer a profundidad la realidad que enfrenta.
- D. Formular un modelo detallado de control y dirección de ventas para la empresa COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL que incluya las actividades pertinentes.
- E. Diseñar el sistema de seguimiento y control a las estrategias planteadas para el control y direccionamiento de ventas de la empresa COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL del municipio de Cartago

Justificación

Para una organización mantenerse y tener participación en un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico es fundamental contar con los recursos adecuados que le permitan gestionar los cambios de manera oportuna. Para el caso de COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL uno de sus recursos importantes es el económico, el cual proviene mayormente de sus actividades de ventas para el sector pecuario, sin embargo, estos ingresos se están viendo afectados negativamente por diversas razones, causando un ingreso monetario inferior al esperado, pérdida de clientes y potencial pérdida de participación en el mercado evidenciado en los informes realizados por el área de ventas de la organización.

La Planeación estratégica articulada con las ideas del direccionamiento y control aparecen como una respuesta para las deficiencias organizacionales resultantes de un grado de desatención a un área específica o la empresa como un todo. Como lo mencionaba (Drucker 1978) el administrador en su rol debe ser el actor fundamental en el proceso de dirección encaminado hacia el cumplimiento de los objetivos y de acuerdo con (Ren & Zhang, 2022) las estrategias de ventas adecuadas pueden contribuir un cambio en la oferta y la demanda, ayudando a reducir costos en marketing e incrementando las preferencias de compra de los consumidores.

Por lo anterior se desarrolla el proyecto titulado "Propuesta de un Modelo de Control y Dirección de Ventas para el Cumplimiento de los Objetivos de Ventas en COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL" con la finalidad ayudar al cumplimiento de los objetivos de ventas. Esto se logra mediante estrategias basadas en un estudio diagnóstico del departamento de ventas, que permite identificar las deficiencias de la empresa y buscar métodos efectivos para abordar esta problemática. En consecuencia, esta investigación también aporta al sector agropecuario y a la sociedad, puesto que se genera nueva información sobre las estrategias de ventas de las empresas

del área privada en el sector agropecuario. Estos datos sirven de insumo para investigaciones tanto de administradores, como áreas afines y también son de utilidad para estudiantes, docentes investigadores, empresarios, entre otros

Antecedentes

Con el propósito de fortalecer el proceso académico en el que se fundamenta la investigación, se traen a colación investigaciones ya realizadas que constan los aportes para sustentar los antecedentes.

Para estos antecedentes se toman como base siete investigaciones de carácter internacional, nacional y regional que permitan dar un soporte claro y definitivo para las decisiones de la investigación, los cuales se pueden apreciar a continuación.

Tabla 1

Matriz de antecedentes Internacionales

Título del producto	Autor (es)	Localización	Metodología	Resultados	Aportes a la investigación
Habilidades directivas y su impacto sobre los ámbitos de venta de las micro y pequeñas empresas.	(Duarte Garzón & Aguilar Rascón, 2022)	REVISTA RELAYN, en las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) de Colombia y México.	Enfoque cuantitativo no experimental, con un alcance correlacional causal.	La investigación permite definir que el alcance de las habilidades directivas guarda una relación inversa con el tamaño de la región de ventas.	Para Campofertil es necesario reconocer y desarrollar en sus líderes las características que deben tener para generar un factor diferencial en la gestión efectiva de la organización, características que el documento enseña como universales; y de esta manera poder direccionar los recursos de la organización hacia el éxito sostenido

Título del producto	Autor (es)	Localización	Metodología	Resultados	Aportes a la investigación
Empleo de algoritmos KNN en metodología multicriterio para la clasificación de clientes, como sustento de la planeación agregada	(Madaria ga Fernández, Lao León, Curra Sosa, & Lorenzo Martín, 2022).	Universidad de Holguín, Cuba	Metodología de enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo y método deductivo	La información como un elemento de la gestión que permite obtener un análisis amplio y sistémico del sector y las variables que lo afectan	La herramienta facilita la segmentación de clientes y la definición de variables clave, entre cliente y producto. También permite obtener un profundo conocimiento de los mercados en sectores específicos, optimizar procesos internos, administrar eficientemente los recursos disponibles, planificar rutas de manera efectiva y, en términos generales, abordar con éxito una variedad de escenarios en los que la empresa opera.
Impacto de las habilidades blandas como estrategia de ventas en las micro y pequeñas empresas familiares	(Falcon Victoria & Aguilar Oscar 2023)	REVISTA RELAYN, Micro y pequeña empresa en Latinoamérica	Metodología de enfoque cuantitativo de forma transversal, no experimental.	Las habilidades blandas tienen mayor impacto en la pequeñas y medianas empresas, influyen significativamente en la estrategia de ventas.	Es fundamental contar con habilidades blandas a la hora de generar las estrategias de venta, este documento aporta instrumentos esenciales para el desarrollo de estas en la empresa Campofertil. Facilita mejorar procesos de comunicación, manejo de conflictos, la delegación de tareas, el trabajo en equipo y el liderazgo.

Nota. Elaboración propia a partir de las investigaciones citadas.

Tabla 2

Matriz de antecedentes nacionales

Título del producto	Autor (es)	Localización	Metodología	Resultados	Aportes a la investigación
Plan de mejoramiento para el control administrativo del servicio post venta, en contratos de obra civil para locales de tiendas ara, Bogotá D.C.	(Martínez & Morales, 2020)	Universidad Católica de Colombia.	Continente una metodología cualitativa, con un tipo descriptivo.	Propone mejoras a las estrategias en los servicios postventa y utiliza el PMBOK como una guía metodológica para la dirección de proyectos en las organizaciones	Proporciona una guía que puede ser aplicable desde una perspectiva de dirección administrativa que se emplea de manera general a todas las actividades de la empresa, no limitándose únicamente al área de ventas. El objetivo es lograr una estrecha coordinación entre la gerencia y los equipos de colaboradores en todas las demás áreas de la empresa.
Optimización del manejo de inventarios de alimentos y bebidas en el sector hotelero por medio del desarrollo de modelos econométricos enfocados en el pronóstico de ventas. Caso de estudio: Hotel Tequendama	(Triana, 2023)	Universidad Externado de Colombia	Enfoque cuantitativo, su alcance explicativo.	Consiente en realizar predicciones a través de información estadística, tendencias, probabilidades y comparaciones, que permitan un adecuado manejo de inventario en la organización.	Este documento puede adaptarse a las necesidades específicas de la compañía, proporcionando así información invaluable para una gestión logística interna más eficaz en todas las etapas del proceso de compras, que permita la optimización de recursos.

Título del producto	Autor (es)	Localización	Metodología	Resultados	Aportes a la investigación
Equipos de ventas y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: una revisión sistemática de la literatura	(Cardona Arbelaez, Morelos Gómez, & Caraballo Hernández, 2022)	Universidad pedagógica y tecnológica de Colombia	Enfoque cualitativo. Su alcance es perceptual, dado que se centra el estudio en el impacto que genera para las empresas, el rendimiento comercial.	La investigación estudia artículos científicos sobre los equipos de ventas y la incidencia que estos tienen con el desempeño comercial de la empresa, proporcionando información concisa y relevante que sirve de insumo para el personal comercial de una organización a nivel individual y grupal.	En este apartado, se proporciona conocimiento teórico y práctico para mejorar aspectos clave en el equipo de ventas, tales como las habilidades necesarias para los vendedores, el desempeño en las ventas, las estrategias de marketing y el liderazgo.

Nota. Elaboración propia a partir de las investigaciones citadas.

Tabla 3

Matriz de Antecedente regional

Título del Producto	Autor (es)	Localización	Metodología	Resultados	Aportes de la investigación
Plan de Mercadeo para la Cámara de Comercio de Cartago	(Gaviria, 2021)	Universidad EAFIT	Continente una metodología cualitativa/cuantitativo, es decir mixto	El impacto del plan de mercado, detectar nichos de mercado potenciales, que dirigen la empresa partiendo de las oportunidades, para potencializar sus servicios y adaptar su propuesta de valor basada en lo que el cliente valora.	Soporta la importancia del plan de mercado para la empresa.

Nota. Elaboración propia a partir de las investigaciones citadas.

Marco de Bases Teóricas

Este apartado tiene como objetivo fundamentar teóricamente la propuesta de formular un modelo de control y dirección de ventas en COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL, la empresa objeto de estudio. Para abordar este desafío, se establecen los siguientes elementos.

Marco Referencial

Para esta parte, se establece como propósito el planteamiento de las diferentes bases teóricas, conceptuales, así como las contextuales y legales usadas en este trabajo de investigación. Esto se hace para determinar y realizar la propuesta de investigación que busca solucionar la incógnita objeto de estudio. La elección de una postura ontológica en este estudio es fundamental porque implica reconocer que existe una realidad tangible y objetiva tanto en el sector en el que opera la empresa como dentro de la propia organización que aún no ha sido plenamente comprendida por la dirección de ventas. Esta postura ontológica nos permite abordar la investigación con la firme convicción de que hay aspectos y dinámicas en juego que pueden ser analizados, evaluados y comprendidos de manera objetiva y sistemática. La decisión de adoptar esta perspectiva ontológica es respaldada por la necesidad de mejorar los resultados en ventas.

Reconocemos que, para lograr mejoras sustanciales en el desempeño de ventas, es esencial entender y aprehender la realidad subyacente. Sin una comprensión objetiva y precisa de la situación actual, es difícil tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias efectivas.

Marco Teórico

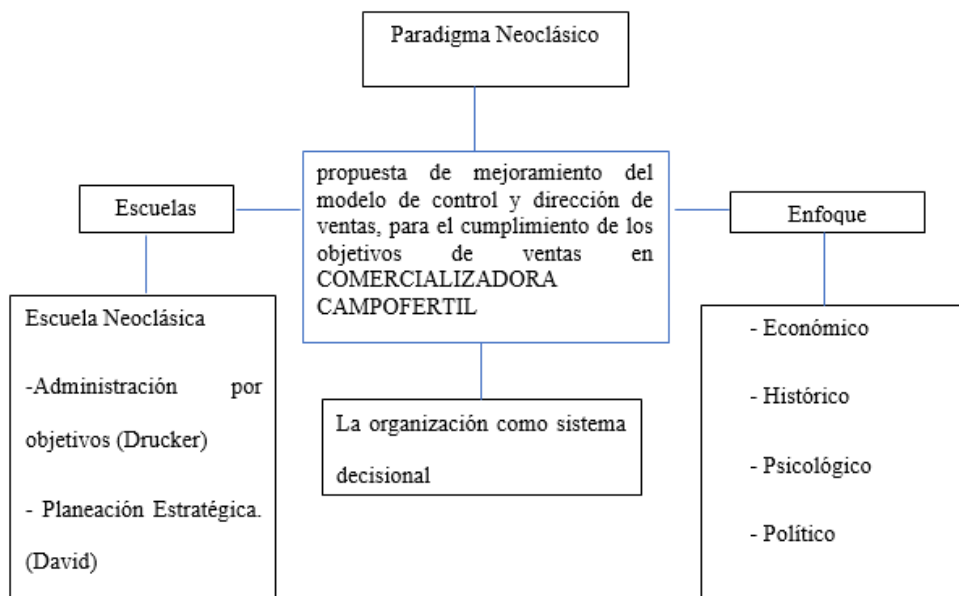
Este marco tiene la función de guiar y determinar la investigación a partir de una revisión bibliográfica, considerando, un paradigma, escuelas y teorías que soporten la investigación, por lo tanto de acuerdo a (Gonzalez, 2005), soportado en Briones 1997, “ Un paradigma de investigación es una concepción del objeto de estudio de una ciencia, de los problemas para estudiar, de la

naturaleza de sus métodos y de la forma de explicar, interpretar o comprender los resultados de la investigación realizada”.

A continuación, se describe la estructura del marco teórico.

Figura 5

Esquema sintético del marco teórico



Nota. Elaboración propia

De acuerdo con la figura 5, el paradigma elegido para el presente trabajo es el neoclásico que surge como una actualización o la evolución de la teoría clásica, reafirmando algunos conceptos elementales de la administración, pero integrando las nuevas problemáticas y entornos organizacionales surgidos como consecuencia a partir de la segunda guerra mundial y concibiendo un conocimiento sistémico dentro de las empresas. Como hace alusión (Chiavenato, 2006) en este paradigma se reconocen con mayor importancia las actividades de planeación, dirección y control para lograr las metas organizacionales, de acuerdo con lo anterior se toma como fundamento teórico el paradigma neoclásico debido a la necesidad que se tiene en la empresa de aplicar los

conceptos de dirección y control en el área de ventas con el fin de aumentar la eficiencia y eficacia traducida así, en el logro de las metas de ventas.

Paso seguido, la teoría administrativa según Henry Fayol el cual, en 1890, en (Gaindo M, 2000) sostiene que “el éxito de una compañía está determinado por la capacidad de sus órganos de dirección” P.37, lo que resulta acorde a la presente investigación, dado que para dar cumplimiento a los objetivos de ventas de la Comercializadora, se debe reestructurar y replantear las estrategias para poder cumplir con las expectativas de los directivos de la organización, también se debe mencionar a la teoría del comportamiento organizacional, ya que por medio de esta de acuerdo a (Aguilar J, 2019), soportado Stephen Robbins, un autor estadounidense de libros de gestión empresarial, el comportamiento organizacional “es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones” (p. 3), esta teoría es relevante dado que soporta la importancia sociocultural de la empresa, ya que para incrementar las ventas se deben realizar análisis sobre lo que desean y adquieren los clientes.

Por otra parte, la teoría del direccionamiento estratégico o también conocido como planeación estratégica según (Fred David, 2003) se compone de tres elementos como lo son la formulación, implantación y evaluación de las estrategias, implícitamente dentro de cada una de estas se encuentran los principios de la administración en los cuales también se sustenta el diseño del modelo de ventas a desarrollar en este trabajo, dichos principios son planeación, organización y mayormente énfasis en la dirección, medición y control que son factores encontrados en la etapa de evaluación haciendo alusión a la necesidad de medir los resultados que se van consiguiendo para ya sea el caso corregir o proponer nuevas estrategias. Con la integración de los elementos anteriores enfocados en el cumplimiento de las metas se logra en las organizaciones una armonía

sistémica en la cual las áreas funcionan como un todo desarrollando un óptimo funcionamiento en sus actividades que en ultimas se traduce en el crecimiento organizacional

La teoría de la Administración Por Objetivos (APO) está muy relacionada con la planeación o dirección estratégica en la medida en que ambas tienen como premisas la consecución de las metas a través de la construcción de un plan fundamentado. Para (Drucker, 1978) el planteamiento de objetivos en una organización responde a un análisis exhaustivo de diversos componentes internos y externos de la empresa, además hace énfasis en que para la consecución del logro es muy importante cumplir con pequeñas metas que en conjunto se encaminan al gran objetivo. En esta teoría se intenta relacionar no solo los objetivos organizacionales sino también los objetivos personales de quienes conforman la organización, esto debido a que la teoría comprende el recurso humano como factor esencial en la consecución de los resultados. Dada la relación entre las teorías y aterrizadas al presente trabajo, se encuentran muchas similitudes especialmente en los conceptos de dirección, medición y control, tomando en cuenta el recurso humano como un elemento primordial para conseguir resultados satisfactorios en el área de ventas de CAMPOFERTIL

Para finalizar y soportado en el docente Adolfo Llanos (Docente Universitario), la concepción de la organización se establece a partir de, la organización como sistema decisional: aquí se encuentra la ciencia cognitiva (Gadner), la racionalidad para tomar decisiones (Simon), la racionalidad política (Mintzberg), las decisiones estratégicas (Hax y Majluf), la dirección estratégica (Johnson Gerry, Scholes Kevan, Marcial Pons), soportes que además de ajustarse a la presente investigación, justifican la importancia de un modelo de control y gestión en una organización.

Marco Conceptual

A partir de este marco se realiza una revisión bibliográfica de los conceptos generales a partir de los cuales se fundamenta la investigación y contextualizan las variables que sustentan la pregunta problema tales como: propuesta de mejoramiento, modelo de control y dirección de ventas los cuales se interpretan así:

Inicialmente se encuentra el concepto de propuesta de mejoramiento, el cual a partir de (Cueva, 2021), “establece que este permite elaborar acciones orientadas a solucionar las no conformidades actuales y /o potenciales, así como también facilita proponer mejoras y detectar oportunidades al mismo tiempo” (p.15), esta denominación se adapta a la presente investigación ya que por inconformidades de la administración de la empresa objeto de estudio se debe proponer una mejora al área de ventas. Para que las propuestas de mejoramiento se conviertan en una realidad al interior de la empresa, es necesario elaborar un plan de mejora que marque el camino a seguir, la finalidad de los planes es funcionar como una herramienta que demarca hacia donde deben ir los esfuerzos para alcanzar de manera paulatina y frecuente la excelencia organizacional (Proaño Villavicencio, Gisbert Soler, & Perez Bernabeu, 2017). Por lo general para llevar a cabo una propuesta de mejora, se debe partir de la identificación y análisis de una problemáticas, debilidad o inexistencia de algo en la organización, luego de esto se lleva a cabo un proceso en el que por medio de diferentes metodologías se puedan proponer estrategias que permitan dar solución a las falencias identificadas en el paso anterior, finalmente se procede a ejecutar la estrategia, a realizar los seguimientos determinados para medir la eficiencia de estrategia y se cierra con la evaluación, en la que se mide el impacto y la consecución efectiva o no de la mejora del área intervenida o de la organización en su conjunto.

Por otra parte, la siguiente conceptualización corresponde a modelo de control el cual sustentado en (Schmidt, Tennina, & Obiol, 2018), establece que este además de filtrar la información mediante análisis, establece enfoques para un control preventivo que ejerce seguridad mediante la empresa o situación estudiada, es decir el modelo de control ejerce estabilidad y seguridad a la compañía, más cuando una de las intenciones de la presente investigación es para dar guía y soporte al área de ventas. Aunque existen muchos modelos que permiten ejercer control dentro de las organizaciones, en Colombia los más utilizados son el modelo COSO, COCO y el modelo COBIT, los mencionados permiten a la empresas mitigar los riesgos a través del control de diferentes dimensiones con el objetivo de reducir al máximo las posibles afectaciones negativas que puedan darse, (Fuentes Velandia & Forero Rios, 2021) además de que son un excelente medio por el cual las empresas pueden dar cuenta de sus acciones, es decir, conserva la información necesaria para que en las rendiciones de cuentas, los encargados de las áreas puedan enseñar como aprovechan eficientemente los recursos destinados para cada área. Con las premisas anteriores se observan similitudes y se rescatan dos elementos fundamentales del control, la estabilidad que otorga en la ejecución de los recursos y la prevención de desviaciones, dos factores importantes para el óptimo funcionamiento de las actividades y sostenimiento de las organizaciones.

Y para finalizar se encuentra la conceptualización de la dirección de ventas la cual soportado en (Roman, 2001), presenta la dirección de ventas como un grupo o equipo establecido y ensamblado para predecir el mercado en cuanto al entorno comercial, cultural y social, con una visión puesta en el marketing que beneficie las empresas, La dirección de ventas debe siempre estar en coherencia con las dinámicas que se presentan en el mercado y en equilibrio con los entornos externos versus el estado interno de la empresa. (Castells, 2012) por lo que las organizaciones deben realizar una lectura completa de las variables culturales, políticas, sociales,

económicas entre otras, la interacción e influencia de estas dentro del mercado en el cual se encuentra la empresa, de este modo poder armonizar sus estrategias hacia el cumplimiento de las metas. La dirección de ventas no solo evalúa el entorno, sino que sirve como un medio de control con los recursos y esfuerzos de las empresas.

Marco Contextual

La empresa COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL se encuentra ubicada en Cartago esta es dedicada a ofrecer servicios de asistencia técnica, medicamentos, insumos y equipos para el sector pecuario, enfocando sus esfuerzos para ayudar a sus clientes. Nace en el 2010 ante la cámara de comercio de Cartago, pero no ejerce actividades hasta octubre de 2015 en la ciudad de Cartago en donde su fundadora toma la decisión de orientar la empresa hacia un subsector específico del agropecuario, la porcicultura, debido a los años de experiencia en ese campo de ella y su conyugue desde entonces COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL, se ha enfocado en crear alianzas con proveedores y laboratorios que puedan fortalecer su relación con los porcicultores a través de programas y productos que mejoran sus parámetros productivos.

Se debe agregar que esta empresa cuenta con valores como: honestidad, compromiso, proactividad, servicio y liderazgo, valores que busca cumplir a partir de la misión que presenta una empresa al servicio del sector pecuario colombiano, dedicada a la comercialización y suministro de productos pecuarios, se debe mencionar también que esta compañía se visualiza al futuro como el proveedor de preferencia de los clientes del eje cafetero y valle del cauca, gracias al aumento de la productividad y sostenibilidad que genera el uso de los programas específicos, servicios y productos aliados; captando un 90% del mercado y participando en el 50 % de sus compras, apoyados en un equipo técnico, satisfecho, dinámico y vanguardista.

Figura 6

Imagen de Campofértil



Nota. Fotografía tomada por los autores, 2023

Figura 7

Logo de la empresa



Nota. Logo de la empresa

Marco Legal

En el siguiente apartado se soporta la parte normativa de las empresas en Colombia, la cual será el método para analizar la normativa legal en el país, y este se expone a continuación, para fundamentar la investigación.

Tabla 4

Matriz de impacto legal

Normatividad	Caracterización	Aporte a la investigación
Constitución Política de Colombia	Artículo 333, Establece que la actividad económica es libre, es decir las iniciativas de comercio son libre dentro de los límites de bien común.	Esta normatividad soporta la actividad económica de la empresa.
Ley 527 de 1999	Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones.	Esta ley es la que autoriza el uso de mensajes de datos en todas las actividades de la empresa.
Ley 1610 de 2013	Por la cual se regulan algunos aspectos sobre las Inspecciones del Trabajo y los acuerdos de formalización laboral	Soporta la formalización laboral de la empresa
RESOLUCIÓN ICA 1167 DE 2010	Por medio de la cual se establecen los requisitos para el registro y control de personas que se dediquen a la comercialización de insumos agropecuarios y/o semillas para siembra a través de establecimientos de comercio.	Aporta a la normatividad legal exigida en Colombia para la comercialización, almacenamiento y transporte de los productos que representan el objeto social de la empresa.
RESOLUCIÓN 0315 DEL 2020 MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL	Por la cual se actualizan los listados de estupefacientes, psicotrópicos, precursores y demás sustancias sometidas a fiscalización, de aquellas clasificadas como monopolio del estado y de los medicamentos de control especial de uso humano y veterinario, y se dictan otras disposiciones.	Aporta conocimiento de los medicamentos veterinarios que constituyen control especial y vigilancia del estado.

Nota. Elaboración propia

Marco Metodológico

La presente investigación cuenta con una metodología cuantitativa la cual de acuerdo con (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014), nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de éstos. Asimismo, nos brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares. se debe mencionar también que esta investigación cuenta con un alcance descriptivo – correlacional, ya que además de definir variables para la medición se explican las relaciones entre estas.

Método de Investigación

El método utilizado en la investigación es el deductivo, método que parte desde premisas generales hacia lo particular, ya que por medio de estos se analiza la información en el área de ventas de lo general a lo particular, para así identificar las partes que componen la realidad, es decir la identificación de las falencias que contiene el área de ventas, para así, apoyados en las teorías que tienen como premisa la dirección estratégica y el control, poder identificar el modelo adecuado para el caso de la empresa COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL.B

Enfoque de Investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo ya que, de acuerdo con (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014) este enfoque evidencia la importancia de medir y observar los fenómenos o variables a través de herramientas estadísticas para luego realizar el análisis de la información y de esta manera, lograr hacer conclusiones sobre lo estudiado. lo que va en concordancia con el presente trabajo en el cual existe la necesidad de llevar a cabo mediciones y estimaciones con respecto a las variables del área de ventas. Una de las ventajas o bondades del enfoque cuantitativo

como lo menciona (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014) es que permite o posibilita el control sobre los fenómenos, que desde la empresa se evidencia esa necesidad de ejercer control sobre las variables que afectan el área de ventas.

Diseño de investigación

El diseño de investigación adoptado para este estudio es no experimental de tipo transeccional, que se traduce en una investigación que pretende analizar una situación en un tiempo determinado, en la cual existen variables que deben ser analizadas pero en su ambiente natural, es decir, que no poseen ningún grado de intervención o manipulación por parte del investigador (Sampieri, Collado y Baptista, 2014). Resulta importante tener en cuenta que las ventas en una organización pueden responder al desempeño del recurso humano y las variables de mercado que escapen al control de los investigadores, por esto, se hace relevante describir la relación de estos patrones grupales con las condiciones de variables del mercado

Alcance

La metodología es descriptiva (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014), esta busca describir las características de las variables a través de la observación o medición de ellas, no pretende establecer las relaciones entre las variables, sino perfilar las particularidades de cada una, y a partir de allí poder construir sobre lo descrito.

Unidades de Análisis

Se examinarán los sectores clave que están estrechamente vinculados a las actividades de la empresa COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL, incluyendo el sector de servicios, el sector de medicamentos veterinarios y el sector porcícola. Del municipio de Cartago, Valle del Cauca, Colombia.

Fuentes y Técnicas de Recolección de Información.

Las fuentes utilizadas, serán primarias que corresponden a las personas a través de encuestas aplicadas a los empleados que conforman la organización, siendo 17 en total, de los cuales cinco corresponden al área de ventas y 12 a las demás áreas de la empresa. Los clientes también son una fuente de información primaria a quienes se les aplicó una encuesta a una población de 106 clientes. Cabe precisar que los instrumentos se aplican a la totalidad de la población y no a una muestra, con el objetivo de obtener información precisa y con un nivel alto de certeza para la toma de decisiones sobre el plan de dirección. Las fuentes secundarias que corresponden a los documentos, ya que se tomarán como base toda la información documental entregada por la empresa objeto de estudio, e información que se encuentre en la web. Como se mencionó al inicio del párrafo, los instrumentos aplicados fueron dos encuestas, para los empleados la herramienta de recolección de información el cuestionario fue de 13 preguntas y el direccionado para los clientes, estuvo compuesto por 14 preguntas, el instrumento se aplicó a través de formularios de Google y encuestas presenciales de los clientes que visitaban los asesores. Para validar estos instrumentos se utilizó la escala INFLESZ para validarlo, ya que es importante en el proceso de validación de una encuesta porque asegura que las preguntas sean claras, comprensibles y accesibles para el público objetivo, lo cual es fundamental para obtener datos precisos y fiables.

Tabla 5

Matriz operacional de los objetivos de la investigación.

Fase	Componente metodológico		Tipo de investigación	Enfoque	Método	Instrumento	Meta
Diseño de la propuesta	Objetivo General	Diseñar una propuesta de mejoramiento del modelo de control y dirección de ventas, para el cumplimiento de los objetivos de ventas en la COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL	Investigación Cuantitativa de tipo No experimental transeccional con alcance descriptivo	Cuantitativo	deductivo	A partir de entrevistas y encuestas	Diseñar una propuesta de mejoramiento del modelo de control y dirección de ventas, para el cumplimiento de los objetivos de ventas
Fase	Componente metodológico		Tipo de investigación	Enfoque	Método	Instrumento	Meta
Diagnosticar el estado actual	Objetivo específico	Analizar el ambiente externo e interno de la empresa COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL del municipio de Cartago para la identificación de sus amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.	Investigación Cuantitativa de tipo No experimental transeccional con alcance descriptivo	Cuantitativo	deductivo	A partir de la técnica de análisis de documentación	Obtener un conocimiento detallado y preciso del ambiente externo e interno de la empresa comercializadora CAMPOFERTIL del municipio de Cartago, con el objetivo de identificar sus amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de manera efectiva

Fase	Componente metodológico	Tipo de investigación	Enfoque	Método	Instrumento	Meta
Reconocer el sector	Conocer el sector al cual pertenece la empresa COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL del municipio de Cartago para la clasificación de su perfil competitivo.	Investigación Cuantitativa de tipo No experimental transeccional con alcance descriptivo	Cuantitativo	deductivo	A partir de la técnica de análisis de documentación	Reconocer el sector al que pertenece la empresa
Identificar la competencia	Identificar la competencia de la empresa COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL del municipio de Cartago mediante estudios comparativos con otras organizaciones similares.	Investigación Cuantitativa de tipo No experimental transeccional con alcance descriptivo	Cuantitativo	deductivo	A partir de la técnica de análisis de documentación	Identificar la competencia de la empresa COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL
Formular un plan	Formular un plan detallado de gestión de ventas para la empresa COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL que incluya las actividades pertinentes	Investigación Cuantitativa de tipo No experimental transeccional con alcance descriptivo	Cuantitativo	deductivo	A partir de la técnica de análisis de documentación	Formular un plan de ventas para la empresa, con el fin de que este ayude a impulsar el crecimiento de las actividades comerciales.
Diseño final del sistema de seguimiento	Diseñar el sistema de seguimiento y control a los planes de acción de la empresa COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL del municipio de Cartago para la valoración del manual formulado.	Investigación Cuantitativa de tipo No experimental transeccional con alcance descriptivo	Cuantitativo	deductivo	A partir de la técnica de análisis de documentación	Diseñar el sistema de seguimiento y control a los planes de acción de la empresa.

Fuente. Elaboración propia.

Hallazgos y Resultados

Analizar el Ambiente Externo e Interno de la Empresa COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL del Municipio de Cartago para la Identificación de sus Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades.

El análisis del ambiente es una herramienta estratégica que se utiliza para identificar diversas variables de las dimensiones que integran el contexto donde se desenvuelve la organización y las variables internas conocidas como debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, para especificar la relación o importancia de esas variables con la organización y para cuantificar o determinar los impactos que ejercen cada una de estas variables sobre el funcionamiento de la empresa.

Análisis Externo

En primer lugar, se realiza el análisis externo, el cual cuenta con diferentes metodologías para su desarrollo, no obstante, la herramienta elegida para este trabajo es el análisis PESTEL, que permite una revisión y evaluación de los entornos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Medio Ambientales y Legales en los que está inmerso la empresa COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL. O como lo define (Parada, 2013) el análisis PESTEL permite definir el entorno desde una serie definida de contextos externos.

Entorno Político

Cuando se habla de entorno político es necesario revisar aquellos elementos del estado que impactan directa o indirectamente a las empresas, en otras palabras, es reconocer cuales son las influencias que poseen los gobiernos o instituciones en su actuar que afectan la economía, la población y a los sectores empresariales.

Tabla 6

Entorno político

	FACTOR	DETALLE	RELACIÓN	PLAZO			IMPACTO	CATEGORÍA
				Corto	Mediano	Largo		
POLITICO	Programas de disminución de uso de antibióticos	El ICA se encuentra desarrollando programas con la finalidad de reducir el uso de antibióticos en animales, lo que abre la puerta a opciones naturales para generar sanidad.	Para el sector pecuario representa el incremento de ventas por mayor uso de productos de medicina natural o alternativa		X	X	Positivo	Oportunidad
	Tratado comercial con singapur	El ICA en conjunto con el INVIMA logran que singapur reconozca y habilite el sistema sanitario de la carne de cerdo colombiana.	Con la posibilidad abierta de incursionar a nuevos mercados, se genera un aumento de la producción de carnes en el país y directamente un aumento en la cadena de abastecimiento para lograr esa producción	X			Positivo	Oportunidad
	Imagen estatal	Colombia es un país que a nivel interno ha presentado grandes divisiones que promueven la polarización en el país, así lo evidencia una revista económica nacional revelando que para el mes de agosto del año 2023 el 48.8% de los participantes en la encuesta ven favorable la gestión del actual presidente, por otro lado, el 45.7% considera negativa la gestión (Portafolio, 2023)	Las divisiones a nivel interno son un determinante para la imagen internacional, impactando las relaciones con otros países, causando incluso la limitación de acuerdo de tratados comerciales que pueden de alguna manera, considerarse un factor negativo		X	X	Negativo	Amenaza

Nota. Elaboración propia

Para el mercado en el que participa la organización, las decisiones que se toman desde el gobierno colombiano han sido favorables, creando nuevas oportunidades de penetración de mercados extranjeros gracias a las relaciones comerciales con Singapur, en un nivel más interno el incentivo a través de regulaciones del uso de medicina natural supone nuevas oportunidades de diversificación de los productos los cuales la empresa debe estar preparado para gestionar los

cambios. Sin dejar atrás los problemas de polarización del país, es importante que la empresa reconozca que las decisiones estatales internas repercuten en las relaciones externas y se deben contemplar planes para aprovechamiento o mitigación según sea la situación desarrollada.

Entorno Económico

Las variables de este entorno determinan los niveles de crecimiento que se presentan en la economía de un país, entre ellas se miden los niveles de ingresos y poder adquisitivo de los habitantes, la producción de un país, el valor que posee su moneda nacional frente a las monedas líderes en los intercambios comerciales internacionales, el crecimiento de un sector específico, entre muchas otras. Con todo esto se busca determinar los niveles de impacto para las empresas y de este modo, planificar la toma de decisiones en concordancia con las realidades económicas del país.

Tabla 7

Entorno económico

	FACTOR	DETALLE	RELACIÓN	PLAZO			IMPACTO	CATEGORÍA
				Corto	Mediano	Largo		
Económico	Divisa	Variación por devaluación o revaluación de la moneda colombiana (peso) frente a la moneda dominante en el mercado internacional (dólar)	El alto precio del dólar dificulta la importación de cerdo al país, lo que mantiene al sector con buena rentabilidad para invertir en productos que no son de primera necesidad en la producción.	X			Positivo	Oportunidad
	Inflación	En los últimos años el país se ha visto afectado por un fenómeno económico conocido como inflación, que es en palabras comunes el aumento frecuente de los precios durante el tiempo. Para el año 2022 la inflación en Colombia cerró en 13,12% (Semana, 2023) siendo una de	Para las empresas esto supone un aumento en el costo de las materias primas afectando el precio de venta y los ingresos de la organización	X	X		Negativo	Amenaza

	FACTOR	DETALLE	RELACIÓN	PLAZO			IMPACTO	CATEGORÍA
				Corto	Mediano	Largo		
		las más altas del último tiempo						
	Crecimiento del sector	El sector viene en un crecimiento considerable de 2020 a 2021 creció un 4,9 % y de 2021 a 2022 creció un 6.9%	El crecimiento del sector representa una rentabilidad atractiva en el mercado, estabilidad y un potencial de clientes por captar	X	X	X	Positivo	Oportunidad
	Mayor consumo per cápita de carne de cerdo	El consumo per cápita de cerdo en Colombia ha venido en aumento en 2021 el consumo per cápita fue de 12,2Kg y el 2022 cerro con 13Kg	Al presentarse aumentos en el consumo de carne de cerdo, los productores se centran en aumentar la producción de cerdos, por lo tanto, se requieren más insumos para lograr esa producción.	X	X	X	Positivo	Oportunidad

Nota. Elaboración propia

los indicadores económicos revelan la estabilidad y el atractivo del mercado, sustentada en mayor medida gracias al consumo interno de carne en el país y a los esfuerzos gubernamentales por obtener tratados con otros países para propiciar la incursión en mercados extranjeros del producto nacional y la protección de la economía nacional limitando la entrada de competidores, esto a su vez genera un valor agregado para toda la cadena de abastecimiento y producción de carne

Entorno Social.

Comprender las características de los territorios y los comportamientos de sus habitantes es fundamental para que las organizaciones logren identificar las tendencias que construye la sociedad y determinar si se puede obtener beneficio de ellas o por el contrario hay que tomar acciones para prevenir riesgos.

Tabla 8

Entorno Social

	FACTOR	DETALLE	RELACIÓN	PLAZO			IMPACTO	CATEGORÍA
				Corto	Mediano	Largo		
Social	Aumento en la tendencia de bienestar animal	Los productores colombianos cada vez tienen más conciencia de la necesidad general bienestar en sus animales.	Gracias al pensamiento de bienestar animal los productores cada vez invierten más en insumos que sean balanceados y que den bienestar a los animales para una producción equilibrada	X	X	X	Positivo	Oportunidad
	Educación	El nivel de educación del personal operativo de las granjas porcícolas no es el más deseado	La falta de personal con preparación educativa dificulta los procesos de medición y evaluación de los productos	X			Negativo	Amenaza
	Tendencias vegetarianas	En el mundo una tendencia creciente es la reducción del consumo de alimentos provenientes de animales, según datos de la revista portafolio, 1 de cada 10 hogares en Colombia consume solo alimentos vegetarianos. (Portafolio, 2023)	Aunque en Colombia aun es muy baja la tendencia, en el mundo se estima que el 22% de la población es vegana o vegetariana (Semana, 2023) lo que supone el incremento en los próximos años de esta tendencia en el país, reduciendo el consumo de carne y afectando la cadena de producción del producto			X	Negativo	Amenaza
	Coyunturas sociales	Como se mencionó en variables anteriores, Colombia es un país que sufre una división política marcada, lo que deriva en muchas ocasiones en estallidos sociales.	Durante los estallidos sociales se realizan paros nacionales donde los bloqueos a las vías se convierten en un problema para las empresas que no pueden traer materias primas ni transportar producto terminado		X	X	Negativo	Amenaza

Nota. Elaboración propia.

Las particularidades de la sociedad colombiana suponen un resultado con mayor cantidad de amenazas que en otros entornos, esto debido a la gran diversidad con la que cuenta el país y sus grandes distanciamientos con las relaciones políticas de manera objetiva. Además, se le debe sumar las diferencias en el acceso a oportunidades que tienen las poblaciones a lo largo del territorio nacional y del departamento Vallecaucano.

Entorno Tecnológico

La ciencia y la tecnología aparecen como dos conceptos determinantes en los avances tecnológicos que implementan las organizaciones con sus programas de investigación y desarrollo para optimizar, automatizar o tecnificar sus procesos. Se hace relevante analizar qué elementos de este entorno pueden brindar ventajas competitivas a la empresa o limitar su accionar.

Tabla 9

Entorno tecnológico

	FACTOR	DETALLE	RELACIÓN	PLAZO			IMPACTO	CATEGORÍA
				Corto	Mediano	Largo		
Tecnológico	Bacterias como promotores de crecimiento	Se está desarrollando en laboratorios microbiológicos la manipulación de bacterias para ayudar a mejorar los resultados productivos de las granjas de producción animal.	Nuevos mercados y formas de producción por explorar con grandes expectativas de crecimiento lo que se convierte en una puerta para diversificar el portafolio de productos			X	Positivo	Oportunidad
	Socialización por medios de comunicación acerca de beneficios de probióticos	Gracias a las redes sociales y la comunicación masiva por medio de los canales digitales se ha esparcido información acerca de los beneficios de los probióticos.	El uso de las redes para la promoción de los productos de la empresa, exponiendo al detalle sus beneficios diferenciales			X	Positivo	Oportunidad
	A. I	La inteligencia artificial se ha convertido en una aliada para las empresas en la búsqueda de la tecnificación y mejora	Utilizar las diferentes inteligencias artificiales en los procesos de ventas y de planeación en la empresa para obtener mejores resultados	X			Positivo	Oportunidad

Nota. Elaboración propia

El desarrollo técnico y generación de conocimiento que ha presentado la industria convierten a este entorno en un mar de posibilidades para el mejoramiento y la conservación de la empresa, para esto, se debe aplicar las nuevas tecnologías, especialmente la Inteligencia Artificial a los procesos presentes en la organización.

Entorno Ambiental.

Para un planeta cada vez más agobiado por la degradación ambiental es un requisito que las empresas identifiquen, midan y establezcan estrategias de prevención de sus impactos ambientales, con el fin de preservar los recursos y direccionar la economía hacia la sostenibilidad, frenando la contaminación y el uso irracional de los recursos.

Tabla 10

Entorno ambiental

	FACTOR	DETALLE	RELACIÓN	PLAZO			IMPACTO	CATEGORÍA
				Corto	Mediano	Largo		
Ambiental	Residuos reciclables	La organización no es productora, y la mayor parte de sus residuos son papelería, la cual se clasifica y se vende	La sostenibilidad ambiental a través del reciclaje como un medio de prevención de sanciones y de mejora de imagen organizacional	X			Positivo	Oportunidad
	Regulaciones ambientales	La degradación ambiental es un problema que los países están tratando de disminuir de manera rápida, por lo que las regulaciones en búsqueda de la sostenibilidad ambiental van a traer consigo nuevas normativas	La normatividad naciente de esta tendencia puede o no, afectar a las organizaciones del sector pecuario llegando quizá a limitar a los productores de carne para reducir la emisión de gases de efecto invernadero.			X	Negativo	Amenaza

Nota. Elaboración propia

La empresa hace la gestión correcta de los residuos que genera, en su mayoría por actividades relacionadas con papelería de oficina por lo que sus afectaciones al medio ambiente son mínimas y no suponen riesgos para el correcto funcionamiento de la empresa.

Entorno Legal

El ultimo entorno del análisis PESTEL, el legal, el cual se estudia desde la normatividad aplicable a las actividades de la empresa. Se busca entonces tener claros los requisitos establecidos

que regulan el actuar de las empresas, prevenir las sanciones por omisión o desconocimiento de la ley y generar confianza a los clientes a través del cumplimiento de las regulaciones.

Tabla 11

Entorno legal

	FACTOR	DETALLE	RELACIÓN	PLAZO			IMPACTO	CATEGORÍA
				Corto	Mediano	Largo		
Legal	Resolución 1167 de 2010 ICA	Por medio de la cual se establecen los requisitos para el registro y control de personas que se dediquen a la comercialización de insumos agropecuarios y/o semillas para siembra a través de establecimientos de comercio	El cumplimiento de la normatividad aplicable a la empresa puede suponer una oportunidad en la medida que permita avanzar y generar confianza en los clientes, pero también puede ser una amenaza si se incurre en alguna falta a la norma	X			Indiferente	Oportunidad Amenaza

Nota. Elaboración propia

Para la empresa este entorno no supone mayor importancia, puesto que cuenta con la norma identificada y cumple con todos los requisitos establecidos en la ley.

Con todo lo expuesto se puede observar que el entorno externo en el que se desenvuelve la empresa Campofértil presenta mayormente oportunidades que amenazas, esto se puede entender gracias al sector al que pertenece, un sector que se encuentra en constante movimiento y en gradual crecimiento, gracias al desarrollo demográfico del país el cual genera directamente incrementos en los consumos de la carne, que a su vez genera beneficios en la cadena de abastecimiento necesaria para que se de dicha producción. Es así como la empresa debe encaminar sus estrategias organizacionales hacia el aprovechamiento de las oportunidades ofrecidas por el sector y ahondar esfuerzos en la consolidación de los programas de ventas que le permitan captar nuevos clientes, mejorar la representatividad y participación en el mercado. Al tiempo que es necesario que se

establezcan los primeros acercamientos a las bases de los proyectos de transformación que prevean las amenazas a futuro que pueden producirse, ganando tiempo y preparación para cuando se efectúen esos cambios.

Análisis Interno y Matriz DOFA

Como segundo elemento del estudio del entorno se encuentra el análisis interno el cual busca principalmente identificar qué factores en la empresa inciden en el éxito organizacional convirtiéndose en una ventaja ya sea competitiva o comparativa, a estos factores se les conoce como fortalezas, al tiempo se indagan sobre aquellos factores que limitan o ralentizan la consecución de las metas y colocan en situaciones desfavorables a la empresa, conocidas comúnmente como debilidades. Una vez comprendido la finalidad del análisis interno se realizó una revisión profunda entre los empleados con mayor conocimiento de la empresa y se lograron determinar los siguientes factores claves y limitantes en la consecución del éxito.

Fortalezas

-Reconocimiento en el mercado porcino: Campofértil cuenta con una imagen corporativa muy positiva en el sector, siendo reconocida por su experiencia, calidad, confianza y credibilidad en cada uno de sus productos y servicios ofertados, lo que ha generado un valor agregado en la participación del mercado para la empresa.

-Portafolio empresarial: El portafolio de productos y servicios con el que cuenta la organización cuenta con una variedad de líneas que son exclusivas de la organización y que se ajustan a las necesidades de cada cliente, entregando servicios personalizados que generan una ventaja frente a los competidores.

-Productos de uso protocolario obligatorio: En la industria porcícola los protocolos para la alimentación y crianza de cerdos son particularmente estrictos, los clientes reciben de la empresa el cumplimiento a cabalidad de cada uno de los protocolos y requisitos necesarios para la producción de cerdos, lo que genera en los clientes una alta satisfacción y fidelización.

-Equipo técnico especializado en porcicultura: El recurso humano de la organización cuenta con conocimientos especializados en la porcicultura, colocando a disposición de los clientes una amplia gama de saberes conllevando a beneficios recíprocos, logrando así, el reconocimiento de la empresa en la aplicación y creación de nuevas tecnologías y procesos para la industria.

Debilidades.

-Musculo financiero débil: la mayoría de las ventas que realiza la empresa se hacen por medio del crédito, lo que significa que no se cuenta con un flujo frecuente de caja disponible lo que limita la inversión en la organización, por otro lado, la empresa en comparación con sus competidores se encuentra económicamente por debajo, en función de que la competencia ha sido fundada por grandes ganaderos o terratenientes.

-Falta de organización y dirección: la empresa tiene deficiencias en la planificación de las actividades, lo que lleva a la generación de situaciones improvisadas derivando en problemas, además carece de lideres que estén a cargo del rumbo y de la supervisión de los equipos de trabajo.

-Gastos elevados: Contar con recursos especializados en el área técnica de la producción de cerdos demanda gastos elevados para mantener el factor diferenciador frente a los competidores

Con la finalidad de llevar a cabo un análisis con mayor profundidad sobre los elementos internos de la empresa, se realizó una matriz de evaluación de factores internos que permitió la

evaluación de las fortalezas y debilidades que se presentan en las principales áreas de la organización, esta matriz según Fred David (2003) se elabora de la siguiente manera:

-el primer paso es identificar cuáles son las fortalezas y debilidades que se presentan en la empresa

-Luego a cada debilidad y fortaleza se le debe asignar un valor de importancia de acuerdo con que tanto contribuye o afecta al desarrollo óptimo de la empresa

-Posteriormente se califican las fortalezas y debilidades con un valor de 1 a 4, teniendo como significado uno, que la organización no responde a sus debilidades o no aprovecha sus fortalezas por medio de las estrategias que implementa

-Finalmente se multiplica el valor de importancia que se le otorgó a cada variable por la calificación dada en el paso anterior, se suman los valores obtenidos y se hace el respectivo análisis. A continuación, se presenta la matriz.

Tabla 12

MEFI

Factores Internos Clave	Valor	Calificación	Valor ponderado
<i>Fortalezas</i>			
Reconocimiento en el mercado	0,15	4	0,6
Portafolio empresarial	0,1	3	0,3
Productos de uso protocolario	0,15	4	0,6
Equipo técnico especializado	0,15	4	0,6
<i>Debilidades</i>			
Musculo financiero débil	0,15	2	0,3
Falta de organización y dirección	0,15	2	0,3
Gastos elevados	0,15	1	0,15
Total	1	20	2,85

Nota. Elaboración propia

El resultado final del análisis interno arroja un valor de 2,85 lo que quiere decir que la organización se encuentra por encima del promedio (2,5) jalonadas principalmente por la manera en que potencializan la empresa aprovechando sus fortalezas para sacar ventaja frente a sus competidores, no obstante, en las debilidades existe un margen grande de mejora con el fin de lograr la disminución de los impactos negativos que estas generan.

Matriz DOFA

La matriz DOFA permite analizar los elementos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en la entidad estudiada. Este método proporciona una perspectiva integral de su situación presente, es decir, que puede considerarse como una herramienta de gestión estratégica que además de evidenciar la situación de la empresa, posibilita la formulación de estrategias al realizar los cruces de cada elemento, buscando la maximización de las fortalezas y oportunidades y mitigando al mínimo los riesgos de las debilidades y las amenazas

Figura 8

Matriz DOFA

Matriz DOFA	Debilidades	Fortalezas
Amenazas	Musculo financiero débil Falta de organización y dirección Gastos elevados	Reconocimiento en el mercado Portafolio empresarial Productos de uso protocolario Equipo técnico especializado
Regulaciones ambientales Educación Coyunturas sociales tendencias vegetarianas Inflación Imagen estatal	DA -la empresa puede buscar financiamiento verde o créditos con tasas preferenciales para proyectos de sostenibilidad a través de la normativa -optimizar la estructura de costos, incluyendo renegociación de contratos con proveedores, materias primas alternativas más económicas -Implementar una reestructuración interna y capacitación de la persona	FA -Aprovechar el reconocimiento en el mercado para lanzar campañas de sostenibilidad que demuestren el compromiso de la empresa con el cumplimiento de las regulaciones -Incluir la creación de líneas de productos amigables aprovechando el equipo técnico especializado para desarrollar opciones innovadoras que atraigan a nuevos segmentos del mercado.

Matriz DOFA	Debilidades	Fortalezas
	DA	FA -Aprovechar la fortaleza del equipo técnico especializado para adaptar rápidamente los procesos de producción y el desarrollo de productos a las regulaciones ambientales
Oportunidades	DO	FO
Residuos reciclables Inteligencia artificial Uso de medios de comunicación Bacterias como promotores de crecimiento Divisa Crecimiento del sector consumo per cápita tratado comercial con singapur	-Utilizar la IA para optimizar procesos internos solventando problemas de dirección y organización, automatizando tareas -Aprovechar el uso de medios tecnológicos para dar mayor visibilidad y marketing a la empresa a un bajo costo -Incentivar a través de las bacterias el desarrollo de nuevos productos para ampliar el portafolio de productos aplicando procesos de innovación que mejoren los rendimientos de la empresa.	-La inteligencia artificial usada para personalizar las ofertas, mejorar la atención al cliente, gestionar inventarios de manera más eficaz y reducir desperdicios -Atraer más clientes con estrategias tradicionales de marketing y digitales aprovechando los medios de comunicación

Nota. Elaboración propia

El cruce de estrategias de la matriz DOFA permite que la empresa saque el máximo provecho de sus fortalezas, como su reconocimiento en el mercado, la diversificación de su portafolio, sus productos protocolarios y su equipo técnico especializado, para capitalizar oportunidades como la inteligencia artificial, el reciclaje de residuos, el crecimiento del sector y los acuerdos comerciales. Al aplicar estas estrategias, la empresa no solo consolidará su posición competitiva, sino que también fomentará la innovación, optimizará costos, ampliará su presencia en mercados y responderá de forma proactiva a las tendencias actuales, asegurando un crecimiento competitivo y sostenible a largo plazo.

Conocer el Sector al cual Pertenece la Empresa COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL del Municipio de Cartago para la Clasificación de su Perfil Competitivo.

Con respecto al sector es preciso mencionar que se divide en dos elementos, el macro y microentorno, el primero fue analizado anteriormente bajo el estudio de las dimensiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales, arrojando como resultado la determinación de una serie de variables que se consideraron oportunidades o amenazas. Para el microentorno el análisis se centró en conocer los niveles de atractivo del mercado y las dinámicas de competitividad presentes. Con el fin de lograrlo, se propuso un análisis del modelo de las cinco fuerzas planteadas por Michael Porter.

Figura 9

Fuerzas de Porter



Nota. Elaboración propia a partir de Michael Porter

El análisis de cada una de las fuerzas requiere de un conocimiento del mercado en todos los componentes mencionados en la figura anterior, por lo que el estudio se realizó en conjunto y bajo la opinión de un experto de la empresa, quien proporcionó algunos datos de los actores como

clientes, competidores y proveedores. Gracias a esta información fue posible determinar las dinámicas que se presentan en cada fuerza. A continuación, se describe a detalle cada una:

Amenaza de Nuevos Competidores.

Cuando las relaciones costo/beneficio que se presenten en un sector son benéficas para las organizaciones, su nivel de interés o atractivo también incrementa, lo que deja la puerta abierta a que otras empresas quieran ingresar a producir en la industria, para determinar qué tan fácil o difícil es la entrada de nuevos competidores se toman en cuenta los elementos que se constituyen como barreras de entrada, estos van desde los recursos hasta las ventajas que se obtienen por la experiencia y tiempo en un mercado. En el sector en el que se encuentra la empresa existen barreras de entrada relacionadas con el recurso financiero, puesto que la adquisición de los equipos y las maquinarias demandan una cantidad considerable de dinero debido al nivel de tecnología con las que cuentan. Aunque parezca una barrera simple, es una dificultad enorme para los nuevos entrantes ya que supone un musculo financiero importante, que, al no respaldarse con capital propio, sino con créditos, pueden llevar a la empresa a estados críticos y su posible disolución. Sumado al recurso económico se encuentra un factor determinado por el conocimiento que otorga la experiencia de estar un buen tiempo en el mercado, así, las organizaciones establecidas poseen una curva de aprendizaje como una ventaja frente a las que posiblemente puedan ingresar.

Productos Sustitutos:

La amenaza de los productos sustitutos se establece entre otras cosas, por la medida en que los bienes o servicios alternativos cubran los requerimientos o necesidades de los clientes, por lo que se debe estar atento a elementos como la satisfacción del cliente, los rendimientos, calidad del producto y fundamentalmente el precio. Si un producto sustituto genera mayor valor para el cliente en los elementos anteriores, la estabilidad y rentabilidad del sector podría verse afectado resultando

en un decrecimiento y desvalorización de las empresas. En lo que respecta a Campo Fértil, si bien lo que ofrece la empresa cuenta en el mercado con múltiples sustitutos, estos últimos no cuentan con los avances tecnológicos y las propiedades de los productos de la empresa, por lo que no pueden igualar o superar los beneficios que ofrece la organización, por ejemplo, las moléculas avanzadas en las fórmulas utilizadas en los productos que comercializa campo fértil permiten reducir el número de veces en que se manipula un cerdo, resultando en beneficios tanto para el cliente como para la organización.

Poder de Negociación de los Proveedores.

Esta fuerza se mide por las condiciones en las que los proveedores puedan negociar los acuerdos con la empresa, se analizan elementos como la cantidad de proveedores, los volúmenes de compra, las estrategias de precios y la ubicación. La presión que ejercen los proveedores puede condicionar el éxito de las empresas, debido a que pueden representar un incremento de los costos o imponer condiciones cuando estos actores poseen ventaja. Para la empresa Campo Fértil, este no es el caso, puesto que proveedores se encuentran más de 200 en el sector y la organización cuenta con 10 proveedores a los que realiza la compra de sus insumos, dejando una relación de beneficio para la empresa al contar con múltiples opciones para elegir y negociar acuerdos

Poder de Negociación de los Clientes

Similar a la fuerza anterior, en esta se analizan los elementos que permiten comprender la presión que ejercen los clientes en el mercado o el poder que poseen para entablar condiciones a las empresas, hay que tomar en cuenta factores como la información con la que cuenta el cliente, el número de clientes, los volúmenes de compra, la identidad de la marca y la diferenciación de sus bienes o servicios. En el sector que se desenvuelve la empresa Campo Fértil cuenta con una cantidad de clientes actuales y potenciales considerable, gracias a las condiciones económicas del

municipio y sus zonas aledañas, quienes principalmente son de actividad agropecuaria. Por ende, la empresa goza de ventas muy buenas en cuanto a ingresos y cantidades de compra, no obstante, los clientes presentes cuentan con un conocimiento importante de los productos a los que pueden acceder en beneficio de sus cultivos o animales. Por lo tanto, puede establecerse una relación de equilibrio entre la empresa y los clientes.

Rivalidad de los Competidores Existentes.

Teniendo el análisis de las fuerzas anteriores se llegó al centro del planteamiento hecho por Porter, aquí se busca comprender como son las dinámicas de competencia en el mercado, como las luchas de cada empresa, condicionan a todo el sector, por ejemplo, la agresividad de las competencias en precios, buscando el menor precio para vender más, tienen efectos negativos para las finanzas de las organizaciones y del mercado. Existen otros elementos a tener en cuenta en este análisis como lo son la concentración de empresas competidoras en un mismo lugar, cuando la concentración es mayor, directamente la competitividad del sector también incrementa, siendo más agresiva la búsqueda de captar el mercado.

Campo Fértil posee una competencia de aproximadamente siete empresas, quienes se disputan la mayor participación del mercado, aunque hay que precisar que las particularidades de la región norte vallecaucana derivan en un mercado amplios con una gran variedad de clientes y segmentos.

La presencia de empresas posicionadas por su tradición y trayectoria tanto a nivel local como nacional, resultan siendo un estabilizante para la competencia de precios, manteniendo unos márgenes de variación aceptables, conservando así, la rentabilidad y el atractivo del sector. Sumado a las fuerzas analizadas, se encuentran en un escenario muy cercano a lo que se describe como un mercado ideal, puesto que los limitantes como las barreras altas, los sustitutos que no son

una amenaza fuerte, el poco poder de los proveedores conllevan a que el sector sea de rendimientos y beneficios positivos para las organizaciones.

Perfil Competitivo de Campofértil

Como un complemento al análisis del sector, se realizó un estudio de competitividad de la organización a través de la matriz del perfil competitivo la cual busca comparar la empresa objeto de estudio, con otras tres organizaciones fuertes del sector, la comparación se hace bajo los factores claves de éxito identificados como un puente de gran importancia para lograr el mayor posicionamiento y liderazgo en el mercado. Las empresas que hicieron parte del análisis son las siguientes:

Campofértil: se encuentra ubicada en Cartago, se dedica a ofrecer servicios de asistencia técnica, medicamentos, insumos y equipos para el sector pecuario, enfocando sus esfuerzos para ayudar a sus clientes. Nace en el 2010 ante la cámara de comercio de Cartago, pero no ejerce actividades hasta octubre de 2015 en la ciudad de Cartago en donde su fundadora toma la decisión de orientar la empresa hacia un subsector específico del agropecuario, la porcicultura, debido a los años de experiencia en ese campo de ella y su conyugue. La zona de incidencia es el valle y eje cafetero

Ivanagro: fundada en 1995 es la principal empresa distribuidora de medicamentos veterinarios de Colombia, su estrategia es tener los precios más bajos del mercado usando las negociaciones de volúmenes con los proveedores y/o laboratorios, su mayor incidencia está en la zona de Antioquia, pero se extiende hasta el valle y eje cafetero zona donde opera Campofertil.

Cogancevalle: es la cooperativa de ganaderos del centro y norte del valle opera principalmente en valle del cauca y eje cafetero, al ser una cooperativa busca conseguir

negociaciones que le permita mantener precios bajos para los socios ganaderos, estos precios le han permitido penetrar también en el mercado de la porcicultura en la zona, manteniendo una penetración en un número importante de clientes y siendo el principal competidor en el eje cafetero y norte del valle

Servicampo: con más de 25 años en el mercado y ubicada en Cali, servicampo es nuestro principal competidor en el sur y centro del valle del cauca, no tiene los mejores precios, pero cuenta con una logística de entrega en granja al igual que Campofertil, y también cuenta con asesores técnico-comerciales, que visitan las granjas para conseguir clientes.

Después de esto se identificaron los factores claves de éxito que contribuyen a conseguir el éxito de las organizaciones en el mercado; el primer factor es la calidad debido a que en este segmento los productos deben ser de alta calidad para promover el bienestar animal y la maximización de los beneficios, como segundo factor se decidió la logística de distribución ya que es de gran importancia y valor para los clientes los medios en los que se hace llegar el producto debido a sus características de ubicación, en tercer lugar se escogió la innovación debido a los componentes nuevos utilizados creando formulas mejoradas lo que mejora los beneficios para los clientes, el cuarto factor corresponde a la fidelización puesto que a través de esta se mantiene una importante participación en el mercado y es una forma de protección ante la competencia así como una estrategia de ventas, el último factor es tecnología y sistemas ya que estos elementos constituyen ventajas competitivas para las empresas en el desarrollo de nuevos productos y el mejoramiento de sus procesos

Una vez identificadas las organizaciones y descritas algunas de sus características, se procedió con la elaboración de la matriz, la cual se muestra a continuación:

Tabla 13

Matriz del perfil competitivo

Factores clave de éxito	Peso		CampoFertil		Ivanagro		Cogancevalle		Servicampo	
	Valor	%	Valor	Valor Ponderado	Valor	Valor Ponderado	Valor	Valor Ponderado	Valor	Valor Ponderado
Calidad del producto	0,3	30%	4	1,2	4	1,2	4	1,2	4	1,2
Logística de distribución	0,1	10%	4	0,4	2	0,2	1	0,1	3	0,3
Innovación	0,2	20%	3	0,6	1	0,2	1	0,2	1	0,2
Fidelización	0,2	20%	3	0,6	1	0,2	2	0,4	2	0,4
Tecnología y sistemas	0,2	20%	3	0,6	2	0,4	1	0,2	1	0,2
Total	1	100%		3,4		2,2		2,1		2,3

Nota. Elaboración propia

Los resultados obtenidos en la sumatoria de los valores ponderados indicaron una superioridad en los factores claves de éxito por parte de la organización CampoFértil, sin embargo esto no necesariamente se traduce en que la empresa es la de mayor importancia o de liderazgo en el mercado, puesto que la matriz busca principalmente, más allá del dato cuantitativo, una reflexión de la empresa enfocada a buscar oportunidades de mejora, no solo en los factores mencionados en la tabla, sino también en aquellos que no fueron tenidos en cuenta, pero que de igual manera, ejercen cambios en las dinámicas del sector.

Realizar un Diagnóstico del Área de Ventas de la Empresa para Conocer a Profundidad la Realidad que Enfrenta.

Con el objetivo de diagnosticar lo que sucede en el área de ventas de la organización, se formularon dos cuestionarios que fueron aplicados en forma de encuesta primero a los trabajadores que integran el equipo comercial y el otro formulario a los clientes que posee la empresa para conocer sus opiniones respecto a la satisfacción que les genera la organización en diferentes procesos, la perspectiva de ellos hacia la organización y la identificación de algunos de sus comportamientos como empleados y clientes.

El instrumento para las personas que componen el equipo comercial fue validado utilizando el programa informático Inflesz, el cual, según Barrio Cantalejo et al. (2008), se utiliza para evaluar la facilidad o dificultad que tiene un lector para comprender un texto o cuestionario. Es importante que los integrantes del equipo comercial comprendan las preguntas de la encuesta para poder brindar respuestas adecuadas, lo que facilita el análisis y diagnóstico de la satisfacción y las percepciones del personal de ventas de la empresa. El cuestionario se muestra a continuación

Tabla 14

Cuestionario para el equipo comercial

Sección	Variable	Preguntas	Respuestas
Percepción General	Ambiente de Trabajo	¿Cómo calificarías el ambiente de trabajo en nuestro equipo comercial?	Excelente Bueno Regular Malo Muy malo
	Satisfacción Laboral	En una escala del 1 al 5, ¿Qué tan satisfecho/a estás con tu trabajo en el equipo comercial?	Abierta con números del 1 al 5
	Comunicación Interna	¿Sientes que la comunicación dentro del equipo comercial es clara y efectiva?	Sí No A veces
Comunicación y Colaboración	Colaboración Interdepartamental	¿Cómo calificarías la colaboración entre el equipo comercial y otros departamentos?	Excelente Bueno Regular Malo

Sección	Variable	Preguntas	Respuestas
Soporte y Recursos	Apoyo de la Gerencia	¿Sientes que recibes el apoyo necesario de la gerencia para alcanzar tus objetivos?	Muy malo Sí No A veces
	Recursos Disponibles	¿Tienes acceso a los recursos necesarios para desempeñar tu trabajo de manera efectiva?	Sí No A veces
	Capacitación y Desarrollo	¿Estás satisfecho/a con las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional que se te ofrecen?	Sí No No aplica
Desarrollo Profesional	Crecimiento Profesional	¿Sientes que tienes oportunidades de crecimiento dentro del equipo comercial y la empresa?	Sí No A veces
Reconocimiento y Compensación	Reconocimiento por Logros	¿Sientes que tus logros y contribuciones son reconocidos adecuadamente?	Sí No A veces
	Compensación y Beneficios	¿Estás satisfecho/a con el paquete de compensación y beneficios que recibes?	Sí No A veces
Equilibrio entre Trabajo y Vida Personal	Equilibrio Laboral- Personal	¿Consideras que tienes un equilibrio adecuado entre tu vida laboral y personal?	Sí No A veces
Retroalimentación y Mejora Continua	Retroalimentación y Mejora	¿Cómo podríamos mejorar el ambiente de trabajo y la satisfacción en el equipo comercial?	Abierta
Datos generales	Género	¿Con que género se identifica?	Femenino Masculino Otro

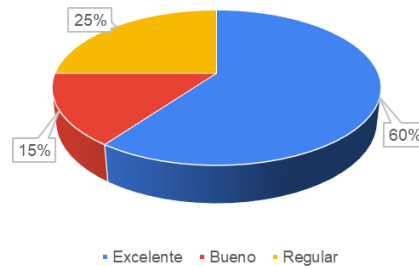
Nota. Elaboración propia

En lo que respecta al ambiente de trabajo el 60% de los empleados le otorgó la calificación de excelente, seguido de un 25% que considera que el ambiente laboral es regular y finalmente un 15% de los encuestados considera que el ambiente en la empresa es bueno, lo que sugiere en principio una óptima gestión del recurso humano por parte de la organización, beneficiando los procesos de satisfacción, motivación y retención del talento humano.

Figura 10

Ambiente laboral

¿Cómo calificarías el ambiente de trabajo en tu área?



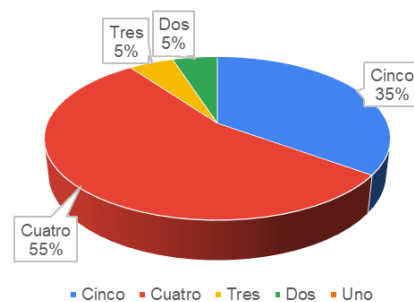
Nota. Elaboración propia

Continuando con la satisfacción de los empleados con su trabajo que se midió en una escala de 1 a 5, siendo 5 la satisfacción máxima en términos positivos y 1 significando una pésima satisfacción, con esto se pudo evidenciar que el 55% de los trabajadores otorgó una calificación de 4 puntos de satisfacción y el 35% de ellos calificó con 5 puntos su satisfacción, lo que quiere decir que el 90% de los integrantes del equipo comercial se sienten satisfechos con el trabajo en sus cargos, lo que se traduce en aspectos positivos como una buena productividad y un destacado desempeño lo que mejora el clima laboral y da una buena reputación e imagen corporativa.

Figura 11

Satisfacción con el trabajo

¿Qué tan satisfecho/a estás con tu trabajo en tu cargo?



Pasando a la tercera pregunta sobre la comunicación dentro del equipo de trabajo el 65% respondió que es efectiva y clara, mientras que el 35% no está de acuerdo con esta premisa, de esto pueden derivarse oportunidades de mejora respecto a las formas o los canales de la comunicación entre empleados.

Figura 12

Comunicación clara y efectiva

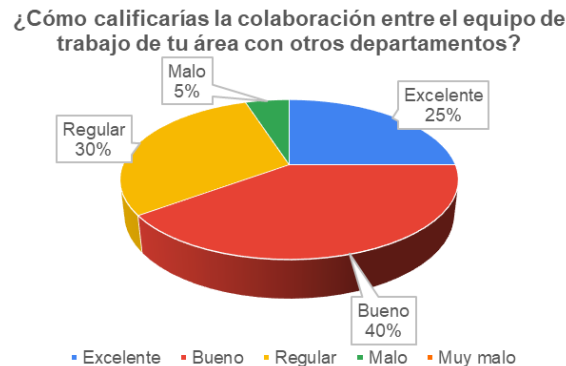


Nota. Elaboración propia

En cuanto a la colaboración entre los equipos de trabajo la percepción dominante es que se encuentra en un nivel bueno, aunque los resultados son dispersos, puesto que el 30% lo considera regular, un 25% excelente y un 5% malo. Aunque la mayoría perciba la presencia de buenas prácticas, es evidente que la organización debe fomentar una cultura colaborativa y generar herramientas o medios de colaboración entre dependencias, es además importante que los líderes de cada área se junten para evaluar opciones de mejora y evaluación de los posibles conflictos o dificultades entre personas de las áreas.

Figura 13

Colaboración entre equipos



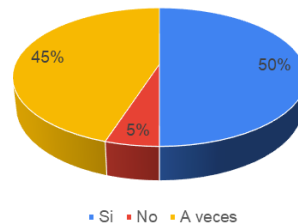
Nota. Elaboración propia

Reforzando un poco lo mencionado anteriormente frente a la necesidad de que aparezcan los liderazgos de la organización, al evaluar la percepción de los empleados sobre el apoyo recibido por la gerencia para la consecución de los objetivos llamativamente un 50% mencionó si recibir un apoyo de la gerencia, mientras que un 45% menciona que en algunas veces se tiene el apoyo de la gerencia, lo que trae consigo unas implicaciones positivas como una buena base de red de apoyo e integración por parte de la gerencia, pero que al entrar en detalle pueden estarse presentando situaciones de desigualdad en el apoyo que puede desencadenar en factores de disminución de la motivación en los miembros afectados

Figura 14

Apoyo de la gerencia

¿Sientes que recibes el apoyo necesario de la gerencia para alcanzar tus objetivos?



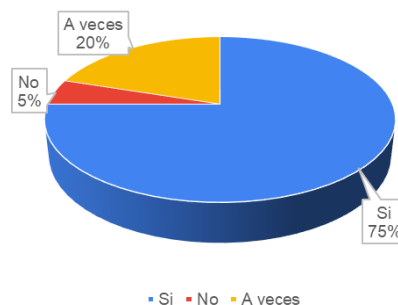
Nota. Elaboración propia

Indagando sobre los recursos para el desempeño de las actividades el 75% respondió que si cuenta con acceso a los recursos necesarios para desempeñar a cabalidad sus funciones de manera efectiva, mientras que el 20% mencionó contar a veces con los recursos pertinentes, esto sugiere que la empresa ha gestionado de manera positiva la colocación de los insumos como equipos, información,, apoyo y herramientas para el desarrollo eficiente de las operaciones, sin embargo, debe investigar el 20% que presente una percepción distinta, lo que puede indicar que existen inconsistencias a la hora de poner en disposición los recursos frente a la totalidad de empleados.

Figura 15

Acceso a los recursos necesarios para el desempeño de actividades

¿Tienes acceso a los recursos necesarios para desempeñar tu trabajo de manera efectiva?



Profundizando sobre la satisfacción de los empleados se consultó acerca de la percepción sobre la capacitación y el desarrollo que ofrece la organización, encontrando que el 85% se siente satisfecho con las posibilidades de crecimiento y formación, evidenciando que la empresa trabaja fuertemente el conocimiento organizacional formando y capacitando a sus empleados logrando incrementar las habilidades laborales, técnicas y personales, fortaleciendo sus capacidades profesionales, dando a su vez la posibilidad de que accedan a mejores condiciones de trabajo.

Figura 16

Satisfacción con las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional



Nota. Elaboración propia

Lo mencionado en el párrafo anterior se consolida con la percepción que tienen los empleados sobre las oportunidades de crecimiento dentro del equipo de trabajo y la empresa, puesto que un 85% alude si sentir que cuenta con estas oportunidades, mientras que un 5% menciona no sentir oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro del equipo de trabajo y la empresa. Para la empresa esto significa que existe una percepción positiva mayoritaria sobre el crecimiento en la empresa, esto implica una mayor motivación, compromiso y buen desempeño de los empleados que aspiran a mejorar sus condiciones o puestos de trabajo, siendo a la vez un factor de retención del talento humano, sin embargo, debe haber una revisión sobre los planes de

carrera o de crecimiento para realizar estrategias de comunicación efectiva ya que se evidenció un 35% de los empleados con percepciones negativas, lo que puede indicar un desconocimiento sobre el ascenso por merito en la organización, factores de desigualdad entre los miembros o departamentos, por lo que es importante revisar a profundidad este elemento y encontrar soluciones para el incremento de la percepción positiva.

Figura 17

Oportunidades de crecimiento dentro del equipo de trabajo y la empresa



Nota. Elaboración propia

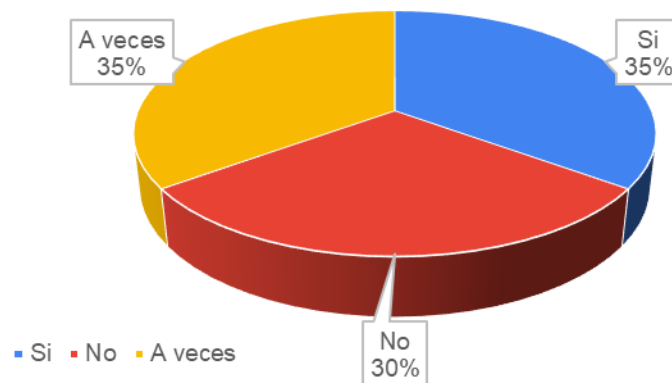
Por el lado de la percepción o el sentir del reconocimiento adecuado sobre los logros y contribuciones que hacen los empleados, es preciso mencionar que se evidenció una dispersión en las respuestas casi equitativa, debido a que el 35% menciona sentir que sus logros y contribuciones son reconocidos, el otro 35% menciona sentirlo en algunas ocasiones y un 30% alude no sentir este reconocimiento, por esto, la empresa debe hacer una revisión de las políticas o programas de reconocimiento, colocando especial detalle en las formas y la frecuencia que se dan, para evaluar la efectividad del programa o política, debe además verificar que los lideres estén incorporando una cultura del reconocimiento e integración orientada al empleado, sumado a una profundización

a través de entrevistas personales con el objetivo de conocer más sobre esta percepción en los empleados y encontrar las raíces de la dispersión.

Figura 18

Reconocimiento de logros y contribuciones

¿Sientes que tus logros y contribuciones son reconocidos adecuadamente?

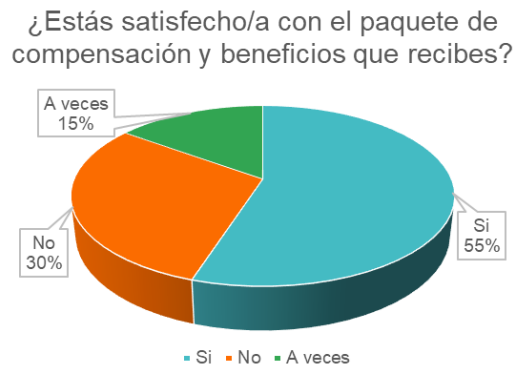


Nota. Elaboración propia

En la misma línea que la pregunta anterior, se indagó acerca de la satisfacción de los empleados con el paquete de compensación y beneficios que reciben en la empresa, dando como resultados que un 55% se encuentra satisfecho, un 15% menciona sentirse en algunas ocasiones satisfecho y un 30% dice no estar satisfecho. Si bien la mayoría presenta una satisfacción positiva, es notable una indecisión en algunos empleados y una perspectiva negativa en otros, por lo que la empresa debe revisar los programas de incentivos, orientar esfuerzos hacia la revaluación de estos y la creación de nuevas estrategias e incentivos para fomentar una satisfacción mayor en la organización.

Figura 19

Satisfacción con el paquete de compensación y beneficios que reciben los empleados



Nota. Elaboración propia

Por último, un 55% de los empleados considera que cuenta con un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal y un 35% considera que a veces, esto es positivo en la medida que puede promover un desempeño positivo y una motivación evidenciada en buenos resultados y la eficiencia de los empleados, no obstante, es necesario que la organización formule estrategias de atención a la salud emocional de sus empleados, capacitando a cada miembro en habilidades blandas y de comunicación asertiva.

Figura 20

Equilibrio entre vida laboral y personal



Nota. Elaboración propia

Adicional se introdujo una casilla de observaciones en las cuales los empleados dejaron consignadas algunas de sus inconformidades en la empresa, la más recurrente era haciendo mención de que se deben mejorar los procesos de comunicación tanto entre empleado-empleados como empleado-líder y viceversa. Por otro lado, algunos mencionan recibir malos tratos por parte de la líder administrativa y mencionan que independiente de las situaciones personales, en el ámbito laboral deben mantenerse las relaciones de profesionalidad que no afecten el clima laboral. También se propusieron reuniones privadas para evidenciar el proceso y seguimiento de cada empleado con el fin de mejorar la retroalimentación, además de que se deben promover actividades de integración empresarial como un ejercicio al incremento de las relaciones de confianza en los empleados.

Con todo lo expuesto anteriormente se evidenció en términos generales que la organización realiza una gestión positiva con sus empleados lo que genera una satisfacción en la mayoría de ellos viéndose reflejado en el buen desempeño y una productividad eficiente en el desarrollo de sus tareas, aunque, evidentemente se tienen oportunidades de mejora principalmente en el apoyo de la gerencia, las oportunidades de ascenso y crecimiento al interior de la empresa, el reconocimiento de los logros, contribuciones, los beneficios y compensaciones que reciben los empleados por el desarrollo óptimo de sus labores. Por otro lado, es necesario contar con herramientas para el control y seguimiento de las actividades y el desempeño de cada colaborador. Esto supone que la organización debe elaborar estrategias para incrementar la satisfacción de los empleados y de la dirección del área de ventas, siendo un factor fundamental para mantener un recurso humano motivado y comprometido con sus labores, incrementando la productividad y los rendimientos organizacionales, generando crecimiento en cada una de las áreas.

Por otra parte y con el objetivo de complementar y profundizar el diagnóstico de la situación del área de ventas, se propuso un instrumento de encuesta para los clientes, este instrumento de encuesta se validó a través del programa Inflesz que según Barrio Cantalejo et al (2008) es un programa informático que sirve para analizar la legibilidad de los textos o cuestionarios, es decir, que mide de acuerdo con diferentes escalas la facilidad o la dificultad para un lector al momento de entender y comprender lo que está leyendo o se le está preguntando, es por esto que resulta pertinente en la investigación debido a que el cliente debe comprender lo que se pregunta en la encuesta para así brindar una respuesta adecuada que permita el buen análisis y diagnóstico de lo que sucede en el área de ventas. A continuación, se presenta el cuestionario:

Tabla 15

Cuestionario para diagnosticar el área de ventas

Variable	Dimensión	Indicadores	Formulación de la pregunta	Medición
Satisfacción general con la empresa	Servicio al cliente	Empleados	¿Quién es tu asesor?	-Luis Lugo -Tatiana Agudelo -Álvaro Herrera -Internos
	Lealtad	Calidad de atención y de productos	¿con que probabilidad recomendaría a campo fértil a otras empresas o personas del sector?	•Muy poco probable •Poco probable •Neutral •Probable •Muy probable 1-2-3-4-5
	Servicio al cliente		califique de 1 a 5 siendo 1 muy malo y 5 excelente	
	Servicio al cliente	Calidad del servicio	¿Qué tan satisfecho se encuentra con la entrega de pedidos?	•Muy insatisfecho •Insatisfecho •Neutral •Satisfecho •Muy satisfecho
Logística	Servicio al cliente		¿Qué tan satisfecho esta con el tiempo de entrega de los pedidos?	•Muy insatisfecho •Insatisfecho •Neutral •Satisfecho •Muy satisfecho
	Servicio al cliente			•Muy insatisfecho •Insatisfecho •Neutral •Satisfecho •Muy satisfecho
Atención técnico comercial	Difusión resultados	de Asesoramiento	¿Qué tan satisfecho esta con los resultados de nuestros programas?	•Muy insatisfecho •Insatisfecho •Neutral •Satisfecho •Muy satisfecho
				•No tengo conocimiento de los programas

Variable	Dimensión	Indicadores	Formulación de la pregunta	Medición
Preferencias del cliente	Conocimiento técnico		¿Cómo percibe el conocimiento técnico del asesor que le brinda atención? Siendo 1 muy malo y 5 excelente	-1 -2 -3 -4 -5 -No recibo atención técnica
				•Muy insatisfecho •Insatisfecho
	Servicio al cliente		¿Qué tan satisfecho esta con el tiempo de respuesta de su asesor técnico?	•Neutral •Satisfecho •Muy satisfecho •No recibo atención técnica
	Servicio al cliente		¿Cómo calificaría la amabilidad y la profesionalidad del asesor técnico que lo atiende? Siendo 1 muy malo y 5 excelente	-1 -2 -3 -4 -5 -No recibo atención técnica
	Clientes de Campofertil	Comportamiento de	¿ordene de 1 a 4 siendo 4 la más importante y 1 la menos importante, sus preferencias al elegir proveedor para la compra de medicamentos e insumos para la granja? ¿Con qué frecuencia realiza compras de insumos y medicamentos para la granja?	•Apoyo Técnico •Precio •Tiempo de entrega •Innovación
				•Mensual •Semanal •Quincenal •Bimensual •Trimestral •Compra ocasional •Correo electrónico •Llamada telefónica • Mensajes de texto o SMS • WhatsApp •Otro
	Clientes de Campofertil		¿Cómo prefiere recibir información de nuestra empresa?	•Explorando cosas nuevas constantemente buscando resultados diferentes.
				•Estabilidad, lo que está bien se deja quieto. •Mantener la información de la granja reservada
	Clientes de Campofertil		¿Cómo prefiere manejar la información sanitaria de la granja?	•Compartir la información sanitaria de la granja para obtener ayuda y buscar mejorar.

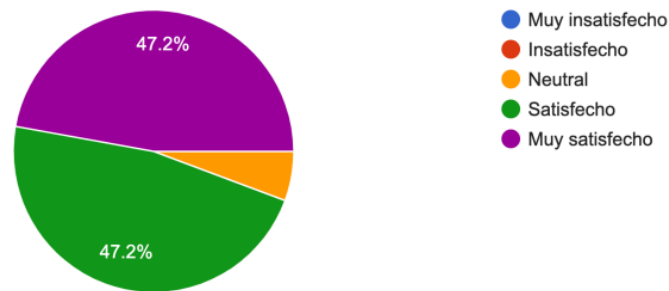
Nota. Elaboración propia

Para obtener la información necesaria los asesores técnicos llevaron a cabo la aplicación del instrumento a los clientes que cada uno tiene bajo su cargo, es preciso anotar que bajo criterios de accesibilidad algunos de los clientes no dieron respuesta a los formularios, por lo que se tomó

la información a la cual se pudo acceder. A continuación, se procedió a enseñar los resultados más representativos de la aplicación de la encuesta a los clientes.

Figura 21

Satisfacción con los productos / servicios

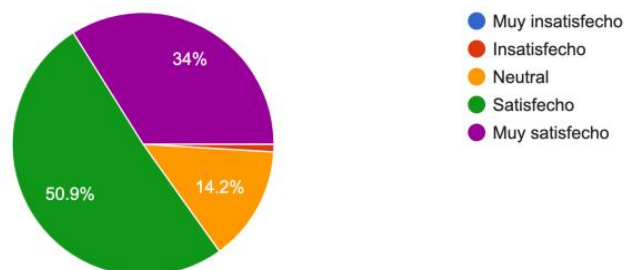


Nota. Elaboración propia

El primer elemento para resaltar es la satisfacción de los clientes frente a los productos o servicios ofertados por la empresa, puesto que con un 47% de los clientes menciona encontrarse muy satisfecho y otro 47% se encuentra satisfecho, esto evidencia que la empresa tiene altos índices de satisfacción por lo que se convierte en una ventaja competitiva frente a sus semejantes. No obstante, debe apuntar a fortalecer estrategias de fidelización para continuar incrementando dichos niveles, mantener la posición e incrementar el reconocimiento.

Figura 22

Satisfacción con el tiempo de entrega del pedido

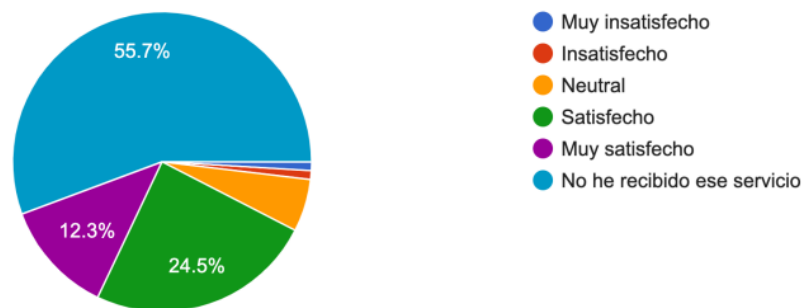


Nota. Elaboración propia

Como segunda variable se midió la satisfacción de los clientes respecto al tiempo de entrega de los productos obteniendo un resultado en el que el 50% se sienten satisfechos con el tiempo, el 34% muy satisfechos y un 14% neutral, es notable que ese porcentaje de los neutrales, aunque minoritario demuestra que el tiempo de entrega es aceptable sin embargo no representa para ellos un factor destacable del resto de empresas del segmento, por lo que si bien los tiempos son competitivos aun existe un margen de mejora.

Figura 23

Satisfacción con los resultados de los programas

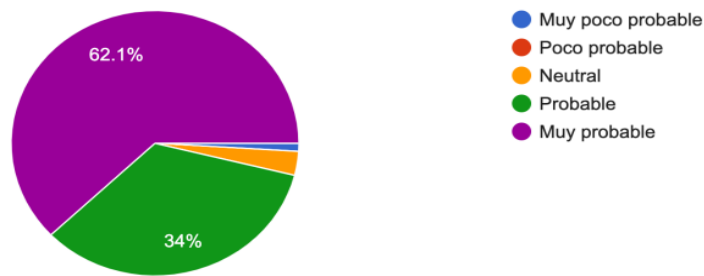


Nota. Elaboración propia

La tercer variable correspondiente a la satisfacción de los clientes con los programas de la empresa arrojó unos resultados preocupantes puesto que el 56% alude no haber recibido los servicios de programas sanitarios que ofrece la empresa, esto puede suponer dos escenarios, en el primero los clientes no están interesados en estos servicios lo que implica que la empresa debe promover estrategias de incursión para despertar el interés sobre los servicios; el segundo escenario puede significar un desconocimiento sobre el portafolio de servicios que deriva en el poco acceso a este, aquí la fuerza de ventas debe estar en la capacidad y el deber de ofertar estos servicios buscando persuadir al cliente sobre su adquisición explicando los beneficios que trae para sus granjas.

Figura 24

Probabilidad de recomendar a la empresa a otras personas o empresas

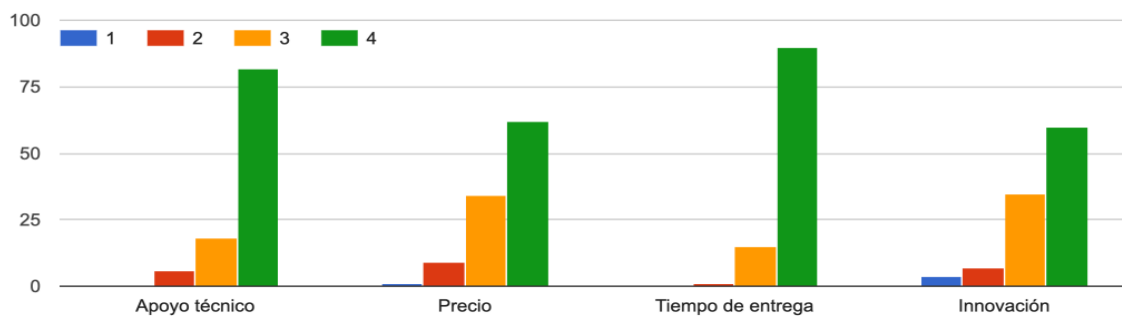


Nota. Elaboración propia

En cuanto a la probabilidad de recomendar a la empresa a otras personas o empresas del sector un 62% de los clientes muy probablemente lo recomendaría y un 34% probablemente lo haría, esto supone en la organización altos índices de satisfacción en los clientes, lo que debe materializarse con el fortalecimiento de las estrategias de lealtad, además de que es una oportunidad para que la empresa formule estrategias de precios o beneficios a aquellos clientes que a través del voz a voz logren captar nuevos clientes a la empresa, es decir, implementar un programa de referidos aprovechando la disposición de los clientes en hacer promoción de la organización.

Figura 25

Preferencias de los clientes

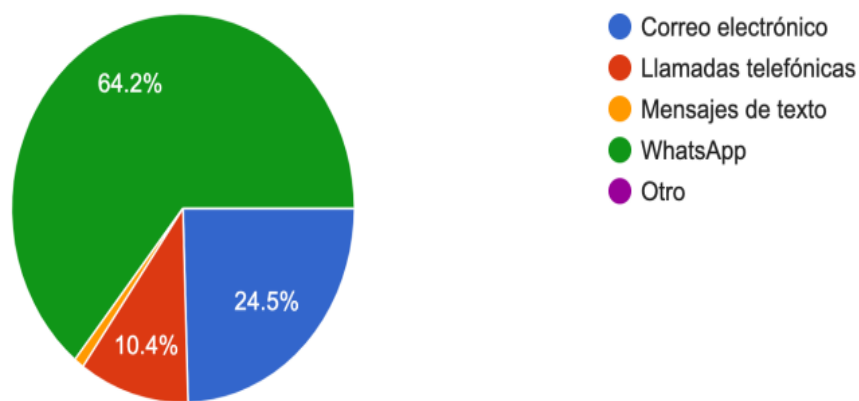


Nota. Elaboración propia

Para la mayoría de los clientes al momento de decidir el proveedor para comprar los insumos y medicamentos para sus granjas predominan dos factores, el primero es el tiempo de entrega y el segundo el apoyo técnico que se les brinda en el asesoramiento. En menor medida aparecen los factores de precio e innovación. En ese sentido la empresa debe enfocar estrategias de marketing direccionadas a resaltar sus virtudes logísticas para que el mercado reconozca la eficiencia de sus tiempos de entrega, así mismo abanderar y fortalecer el capital humano como una ventaja competitiva que las diferencia en el sector.

Figura 26

Medios de preferencia para recibir información sobre la empresa

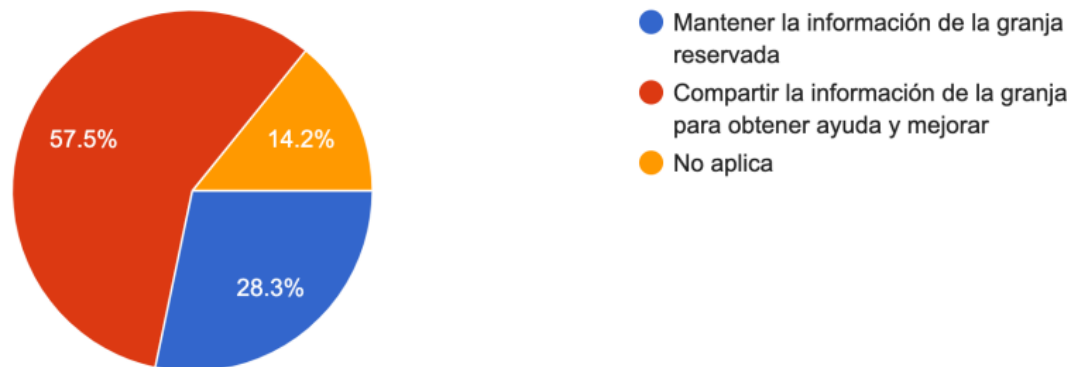


Nota. Elaboración propia

Frente a los medios de comunicación preferidos por los clientes para recibir información sobre la empresa se identificaron tres canales, la red social WhatsApp notablemente es la de mayor preferencia, seguido del correo electrónico y por ultimo las llamadas telefónicas, en este orden de ideas las estrategias de marketing deben ser diferenciadas para canal, por ejemplo las piezas publicitarias enfocadas en el canal de WhatsApp deben incluir imágenes o videos, mientras que por el correo electrónico, si bien se incluyen imágenes, predomina el texto informativo.

Figura 27

Preferencia en el manejo de información de la granja de los clientes



Por ultimo los clientes prefieren compartir la información de sus granjas con el fin de obtener ayuda y mejorar en su productividad, aquí es fundamental que la organización gestione programas de capacitaciones tanto a sus empleados como a los clientes mediante jornada de visitas para que el asesoramiento técnico se perciba como un factor decisivo en la lealtad de los clientes actuales y en la atracción de nuevos.

Una vez el análisis general se ha completado se procedió a realizar un cruce de variables buscando detallar algunas relaciones entre las preguntas en aras de poder profundizar en la comprensión, el diagnóstico y la formulación inicial de estrategias para la organización y el área de ventas. En ese orden de ideas se llevó a cabo un cruce entre la pregunta dos y la pregunta número siete como se muestra a continuación:

Tabla 16

Cruce de variables, pregunta 2 y 7

Tabla cruzada pregunta 2 y pregunta 7					
¿Cómo calificaría su satisfacción general con nuestros productos/servicios?	¿Con qué probabilidad recomendaría Campo fértil a otras personas o empresas del sector?				
	Muy poco probable	Muy probable	Neutral	Probable	Total general
Muy satisfecho		40 80%		10 20%	50 100%
Neutral	1 17%	2 33%	2 33%	1 17%	6 100%
Satisfecho		23 47%	1 2%	25 51%	49 100%
Total general	1 1%	65 62%	3 3%	36 34%	105 100%

Nota. Elaboración propia

La lectura de la tabla posibilita la consolidación de las afirmaciones que resultaron del análisis general, debido a que puede observarse que aquellos clientes que se encuentran muy satisfechos con los productos o servicios de la empresa en un 80% muy probablemente recomendarían la empresa a sus conocidos, los que no tienen una satisfacción ni positiva ni negativo es llamativo que el 33% de ellos recomendaría muy probablemente la empresa. Reforzando la necesidad de formular estrategias de fidelización y lealtad enfocadas a un componente de atracción de nuevos clientes, por ejemplo, con la implementación de beneficios en descuentos por tiempo con la empresa, por programa de referidos y analizando la personalización del servicio adecuado a las necesidades de cada cliente.

En la siguiente tabla se hizo el cruce de variables entre la pregunta número 8 y la pregunta número 17, los resultados y la tabla se muestran a continuación:

Tabla 17

Cruce de pregunta 8 y 17

Tabla cruzada pregunta 8 y pregunta 17				
¿Cómo percibe el conocimiento técnico del asesor que le brinda atención? siendo 1 muy malo y 5 excelente	¿Cómo prefiere manejar la información sanitaria de la granja?			
	Compartir la información de la granja para obtener ayuda y mejorar	Mantener la información de la granja reservada	No aplica	Total general
3	3 100%			3
4	12 63%	5 26%	2 11%	19 100%
5	36 61%	16 27%	7 12%	59 100%
No recibo atención técnica	12 44%	9 33%	6 22%	27 100%
Total, general	63 58%	30 28%	15 14%	108 100%

Nota. Elaboración propia

Como se puede apreciar de los clientes que calificaron con 5 el nivel de conocimiento técnico del asesor, el 61% prefiere compartir la información de la granja para obtener ayuda y mejorar sus procesos, mientras que los que calificaron con 4, el 63% cuenta con la misma opinión; incluso el 100% de los que calificaron el conocimiento del asesor opinan que desean compartir la información para mejorar. Esto para la empresa resalta una vez más la necesidad de capacitación constante de su fuerza de ventas y de incentivar programas de atención personalizada a sus clientes.

Con todo lo expuesto tanto en el análisis de la información de los empleados como en la información de los clientes se identificaron algunas líneas que la organización debe atender para incrementar la productividad, la eficiencia del área comercial y el control en el desempeño de la fuerza de ventas, que termine reflejándose en la recuperación de las ventas y el incremento de estas. Las líneas en mención se encuentran bajo ejes de planificación estratégica sobre la forma en

que se realizan las visitas técnicas a los clientes por parte de los asesores, la gestión de relaciones con los clientes en pro de incentivar, mantener y aumentar los niveles de satisfacción, fidelización y lealtad de los clientes, los controles y seguimientos que se realizan a los colaboradores del área de ventas y la gestión de sistemas de información para brindar a los asesores los insumos oportunos sobre los comportamientos del cliente y las características de la granja, esto en concordancia con lo mencionado por los clientes de compartir datos de sus unidades productivas para la mejor en la asistencia técnica; programas constantes de capacitación y formación continua en la fuerza de ventas, estrategias de seguimiento y control a las actividades de los asesores para verificar el cumplimiento óptimo de sus funciones y la construcción de bases de datos para realizar un ejercicio informado sobre la gestión comercial y de ventas, los rendimientos de los empleados y las posibles oportunidades de mejora.

Formular un Modelo Detallado de Gestión de Ventas para la Empresa Comercializadora Campofértil que Incluya las Actividades Pertinentes.

Luego de conocer en donde se ubican las falencias y las oportunidades de mejora en el área de ventas de la empresa Campofértil, se procedió a dar desarrollo a la formulación de un modelo de dirección y control de ventas que permita darles solución a las debilidades del área de una forma estructurada, coordinada, integral y armonizada con los objetivos corporativos, así como con sus componentes estratégicos y de acción. En ese sentido, se formularon algunas políticas que de manera general sirven para dar un marco orientador sobre los procesos en la organización; posterior a esto se realizó un análisis a las políticas para abordar aspectos que deben proponerse para complementar las políticas con relación específica al área de ventas.

Políticas de Capacitación y Desarrollo

El objetivo de esta política es establecer las directrices para la capacitación y el desarrollo continuo de los colaboradores, con el fin de mejorar sus habilidades y competencias, fomentar el crecimiento profesional y contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización. Para lograrlo, la empresa en primer lugar establece criterios para identificar las necesidades de capacitación, estos están dados por los resultados de las evaluaciones de desempeño de los empleados, los conocimientos que se requieren en el cargo y los temas solicitados por los mismos colaboradores. La política también define cuales son los tipos de capacitaciones, siendo estas las internas, las externas realizadas por proveedores u otras entidades, tutorías mientras realiza el trabajo practico y los documentos o libros disponibles como insumos virtuales. Finalmente, la política cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación, en el que, en primera instancia, al terminar la capacitación se realiza un ejercicio de retroalimentación, posteriormente se evalúa la eficiencia de la capacitación de acuerdo con el desempeño y los resultados obtenidos por la

empresa, la última instancia de seguimiento es el un proceso de mejora continua para mejorar los procesos de capacitación. Para efectos de ejercer un seguimiento a la política de capacitaciones se propuso el siguiente formato el cual debe ser revisado cada 6 meses, para las actualizaciones o modificaciones correspondientes a la gestión del conocimiento, así como poder medir los resultados e impactos.

Figura 28

Formato capacitaciones

Formato A001 Proceso formativo Campo fértil								
Objetivo	Capacitación	Estrategia de capacitación	Tipo de capacitación	Entidad que capacita	Responsable	Fecha estimada	Recursos	Metas de aprendizaje

Nota. Elaboración propia

Política de Visita a Clientes.

La política se creó con el fin de garantizar la consistencia, la calidad y la efectividad en las interacciones con los clientes, estas disposiciones ofrecen una estructura clara y coherente para los agentes de ventas, asegurando que cada visita tenga un objetivo claro, se realice de manera profesional y maximice el valor tanto para el cliente como para nuestra empresa. Todo esto, en aras de promover la prestación de un servicio excepcional, así como de establecer relaciones sólidas y duraderas con los clientes. Para lograr tales premisas se establecen los siguientes parámetros que deben seguir los agentes comerciales:

-Deben confirmar la reunión con un plazo entre 72 horas y mínimo 24 horas de anticipación, para este proceso se pueden emplear medios como llamada telefónica, WhatsApp o correo electrónico según la preferencia del cliente.

-Se debe establecer claramente el objetivo de la reunión

-Deben investigar ampliamente sobre el cliente, su negocio o granja con el fin de brindar una atención personalizada y adecuada a las necesidades del cliente.

-Mantener durante toda la reunión una posición profesional

-Una vez terminada la reunión deben agradecer al cliente y hacer énfasis en los puntos clave discutidos, así como estar prestos a responder cualquier inquietud o información adicional

-Finalmente, se debe registrar los datos, contenidos, temas y logros de la reunión en el sistema CRM de la empresa

Política de Asignación de Viáticos

La empresa comprende la importancia de los viáticos para la realización del ejercicio de promoción de los servicios y principalmente de captación de clientes a través de las visitas efectivas que implican unos costos de desplazamiento. Bajo esta finalidad, el documento cumple con funciones o criterios orientadores que se definen como una guía para la asignación eficiente de los recursos.

La asignación de los viáticos se divide en cuatro componentes; el primero de ellos se refiere al proceso de autorización y asignación, en el cual se define claramente el responsable, que debe ser el director de servicio al cliente o en su defecto el área que corresponda. Frente a la solicitud,

esta debe incluir el propósito de la visita, los temas, la duración estimada y el presupuesto necesario para su ejecución

Frente a los rubros que cubren los viáticos se establecen aquellos alojamientos, transporte, alimentación, y otros gastos relacionados con la visita al cliente. En ese sentido, la política hace un llamado al uso eficiente y responsable de los recursos, por otro lado, se constituyen lineamientos de control, en los que se debe mantener un registro detallado de los gastos incurridos, así como guardar los comprobantes de pago que soporten dichos movimientos. Por último, la política define un sistema de mejora continua al estipular la evaluación constante de la forma en que se asignan los viáticos para adoptar nuevas estrategias o actualizar las existentes.

Para llevar a cabo un control sobre la asignación de los viáticos y las visitas a los clientes se propuso la utilización del siguiente formato, el cual permite hacer seguimiento sobre las visitas que realizan los asesores, así como de los gastos que esto incurre para la empresa.

Formato A002 Viáticos y visitas Campo fértil								
Fecha	Cliente	Municipio	Zona rural o urbana	Asesor	Viáticos solicitados	Viáticos aprobados	Duración reunión	Logros

Política de Atención al Cliente

El fin máximo de esta política es brindar un servicio al cliente excepcional en cada punto de contacto, para llegar a estos niveles, el documento establece una serie de principios, estándares

y expectativas para que todos los colaboradores comprendan como realizar acercamientos e interacciones efectivas para cumplir con la satisfacción de las necesidades de los clientes.

-Escucha activa y comprensión: El asesor comercial debe entender completamente las necesidades y preocupaciones del cliente mediante la escucha activa. Cada uno de los elementos que contiene la política se muestran a continuación:

-Respuesta rápida y oportuna: Responder a correos, llamadas y consultas en redes sociales dentro de 24 horas hábiles.

-Personalización del servicio: Adaptar el enfoque y soluciones para satisfacer las necesidades específicas de cada cliente.

-Transparencia y honestidad: Proporcionar información precisa y completa, evitando exageraciones o promesas poco realistas.

-Resolución efectiva de problemas: Abordar problemas o quejas de manera rápida y eficaz, colaborando con el cliente para encontrar soluciones satisfactorias.

-Seguimiento proactivo: Realizar un seguimiento después de ventas o resolución de problemas para asegurar la satisfacción continua del cliente.

-Feedback del cliente y mejora continua: Solicitar feedback regularmente para identificar áreas de mejora y ajustar procesos.

-Mantener la confidencialidad: Respetar y proteger la información del cliente contra accesos no autorizados.

-Capacitación continua: Participar en programas de capacitación para mejorar habilidades y mantenerse actualizado sobre los productos o servicios de la empresa.

Política de Devoluciones

La política se diseñó para darle un manejo y respuesta adecuada a situaciones complejas derivadas de errores en los procesos de compra o de entrega. En ella, se establecen las condiciones generales para la devolución, como se muestra a continuación:

-Plazo para devoluciones: Los productos pueden ser devueltos dentro de los 3 días posteriores a su recepción.

-Fechas de caducidad: El cliente debe informar por correo electrónico a tesoreria@campofertil.com.co sobre sus políticas de fechas de caducidad antes de recibir los productos; de lo contrario, no se aceptarán devoluciones.

-Exclusiones: No se aceptarán devoluciones de productos que hayan ingresado a la granja o de productos biológicos una vez salgan de las instalaciones, excepto en caso de error de la empresa.

-Estado del Producto: No se aceptarán devoluciones de productos con el empaque alterado.

-Errores de Despacho: Si la empresa comete un error en el despacho, se aceptará la devolución total del producto.

-Verificación de Lotes: Los lotes de los productos devueltos deben coincidir con los últimos despachos al cliente.

Respecto a los procedimientos para las devoluciones, el cliente debe informarle al asesor en los plazos establecidos, posteriormente se revisa el estado de la mercancía y se verifica la coincidencia con los lotes, finalmente, cumplidas las condiciones, se procede a aceptar la devolución y hacer la emisión del crédito correspondiente.

En un segundo escenario dentro de la política de devoluciones, se encuentran las condiciones para reembolsos en los que se solicita al cliente enviar un correo a tesoreria@campofertil.com.co con la solicitud, adjuntar el certificado de cuenta bancaria y los datos personales de quien hace la solicitud. Como una segunda condición, aparecen los motivos de reembolsos, allí se estipula que cuando un producto no se encuentre en stock, se hará un reembolso del dinero, igualmente en casos donde se presenten saldos a favor procedentes de descuentos aplicados erróneamente o promociones no reflejadas en la factura final.

La tercera condición establece cuales son los motivos para aplicar cargos adicionales, entre ello, los reembolsos que debidos a errores de consignación del cliente tendrán un cargo del 0.4% sobre el valor del reembolso. También, los reembolsos derivados de pagos con tarjeta de crédito estarán sujetos al cargo específico de la franquicia de la tarjeta, aplicado al valor del reembolso, por último, la condición número cuatro hace referencia al procedimiento para obtener los reembolsos, el cual se determina de la siguiente forma: El cliente debe enviar la solicitud completa con la documentación requerida al correo electrónico tesoreria@campofertil.com.co, luego el área de cartera revisará la solicitud y la documentación adjunta. Si toda la información es correcta, se procederá con la aprobación del reembolso; una vez aprobado, el reembolso se emitirá dentro de un plazo de 7 a 10 días hábiles. El cliente será notificado por correo electrónico una vez que el reembolso haya sido procesado.

Estas cinco políticas formuladas corresponden al primer momento del desarrollo del objetivo de un modelo de dirección y control de ventas con lo que se buscó establecer un marco que propende la armonía entre las operaciones de la empresa y los colaboradores en función de procesos estandarizados que promuevan el orden, el control, la eficiencia de las actividades y resultados del área de ventas. Posterior a la formulación de las políticas, se realizó una tabla que

sintetiza los aspectos de las políticas, así como un análisis sobre el complemento que estas deben tener para asegurar un correcto y eficiente desempeño del área de ventas, sirviendo a su vez, como insumo para el segundo momento del desarrollo de este objetivo que consiste en formular estrategias específicas para el control y dirección en el área de ventas. A continuación, se presenta la tabla:

Tabla 18

Análisis de las políticas

Política	Aspectos con los que cuenta	Análisis
Política de capacitación y desarrollo	-objetivo -Criterios de identificación -Tipos de capacitación -Estrategias de seguimiento -Criterios para el desarrollo profesional	La política de manera muy general establece algunas condiciones para los procesos de capacitación, sin embargo, no especifica directamente planes de trabajo, planes de estudio o formación, formatos de seguimiento y tampoco metas de aprendizaje. Esto hace que particularmente deba complementarse con la creación de dicho plan de capacitación dirigido especialmente hacia mejorar las capacidades del equipo enfocadas hacia las habilidades blandas, técnicas de ventas, retención y gestión de clientes, entre otros. Asimismo, debe relacionar de manera específica los incentivos para promover el aprendizaje en el equipo.
Política de Visita a Clientes.	-Objetivo -Aspectos a seguir para las reuniones -Establece un sistema de registro y control desde el empleado	La política cuenta con aspectos positivos como algunos criterios definidos para los objetivos de la reuniones y elementos a tener en cuenta. No obstante, la política debe apoyarse con procesos de seguimiento, supervisión y evaluación definidos entre el líder de área y la fuerza de ventas, lo que hace necesario considerar estrategias de control sobre el cumplimiento efectivo de las reuniones, rutas y visitas que realizan los asesores a los clientes.

Política	Aspectos con los que cuenta	Análisis
Política de asignación de viáticos	-Objetivo -Procedimientos para asignación de recursos -Clasificación de rubros a cubrir -Define evaluación constante	Se resalta la coherencia y claridad de la política respecto a la gestión de los viáticos, en ese orden de ideas, resulta en una herramienta para garantizar una atención eficiente a los clientes que se deben visitar. Con relación a los resultados del diagnóstico en donde se identificaron necesidades de mejora en los insumo y medios para ejercer de manera correcta las funciones de los asesores, se encamina mayormente hacia la información, es decir, que frente a los recursos de viáticos estos se encuentran en muy buen estado de gestión y aceptación
Política de atención a clientes	-Objetivo -Principios -Estándares para la interacción colaborador - cliente	La política cuenta con aspectos positivos al definir principios, valores y estándares para brindar una interacción y servicio al cliente excepcional, sin embargo, es necesario reconocer que uno de los elementos fundamentales es el conocimiento del cliente, aspecto en el que la organización tiene deficiencias, haciendo que los insumos informativos sean muy pocos, lo que en ultimas puede verse reflejado de manera negativa al momento de hacer los acercamientos e interacciones. Por esto, es necesario complementar la política con un sistema de información sobre clientes.
Política de devoluciones	-Objetivo -Condiciones para reembolsos y devoluciones -Criterios para aceptar reembolsos y devoluciones -Procedimientos	La política establece de manera concreta y concisa las condiciones, parámetros y requerimientos para los procesos de devolución y reembolsos solicitados por los clientes.

Nota. Elaboración propia

Gracias a la tabla, se pudo evidenciar algunas de los aspectos complementarios que necesita el área de ventas para ejercer un buen control y una gestión de dirección óptima para incrementar

la eficiencia y los resultados. En ese sentido y para reforzar la construcción del modelo desarrollado en esta investigación, se formularon nueve estrategias que se presentan a continuación:

1-Implementación de CRM

El Customer Relationship Management (CRM) es una estrategia que consiste en la gestión y el análisis de las interacciones con los clientes enfocado a establecer relaciones comerciales sólidas, duraderas y que maximicen la rentabilidad en la empresa, siendo también beneficiosas para los clientes. Esta herramienta ayuda a que las organizaciones cumplan de manera eficiente un proceso atracción y retención de los clientes, debido a que con la información procesada se obtiene como resultado la comprensión de los aspectos preferenciales y comportamientos del cliente. Para la organización contar con este insumo responde a las necesidades de contar con el recurso de información suficiente para que la fuerza de ventas pueda entender y conocer a los clientes que van a visitar, captar o fidelizar, logrando entre otras cosas, beneficios como una atención y asesoría personalizada, incremento en la eficiencia de las ventas, seguimiento y control a los indicadores de ventas y la disponibilidad de un cúmulo de datos e información que contribuyen al mejoramiento de las relaciones cliente – empresa.

Generalmente la implementación de esta estrategia CRM se da a través de un software comercial que brinda diferentes opciones o modelos de acuerdo con la necesidad que posea cada organización, para el caso de Campofértil se decidió implementar el software CRM Odoo, debido a que este no tiene costo para la organización y permite que la empresa tenga un control sobre el proceso de relacionamiento de la siguiente manera:

Figura 29

CRM Odoo



Nota. Interfaz de los módulos que ofrece el CRM Odoo

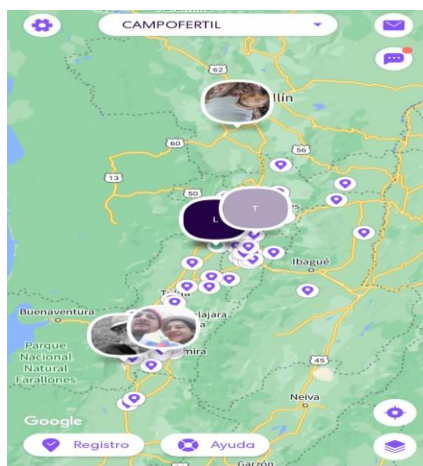
El software ofrece seis módulos que posibilitan el almacenamiento y análisis de la información en los procesos de identificación de clientes potenciales, en la valoración de los clientes, en el contacto inicial, el cierre de la venta y el seguimiento post venta que brindan los asesores, en cada uno de estos, se registra información sobre los clientes que se va alimentando a medida que se avanza en el proceso de relacionamiento, logrando una comprensión amplia de los detalles que el cliente prefiere y determinando cuáles son sus patrones de compra o comportamientos. Con esta información la fuerza de ventas cuenta con un insumo importante para ejercer de manera oportuna la captación y fidelización del cliente, reduciendo al máximo la incertidumbre y los posibles escenarios de riesgo derivados de la interacción. Sumado a lo anterior, la información depositada en el software es supervisada por el líder del área quien cuenta con herramientas para llevar a cabo procesos de seguimiento, control y gestión a las operaciones o actividades que realizan los asesores.

2-Implementación de GPS

La segunda estrategia se consideró a partir de los desempeños que presentan los asesores respecto a las visitas que realizan en un periodo de tiempo y debido a algunas situaciones en las que se ha evidenciado que no realizan las visitas en los horarios establecidos. Para mitigar estas problemáticas se decidió implementar un sistema de seguimiento en tiempo real de las actividades, rutas y visitas que hacen los asesores en su día de labor, esto a través de una aplicación conocida como Life360 que permite localizar a los círculos que se definan en la aplicación, es de fácil instalación y su descarga es gratuita a través de la play store. Algunas de las funciones que permite la aplicación es ver donde se encuentran los miembros del equipo gracias a un mapa al cual se accede solamente por invitación, cuidando la seguridad de los colaboradores; crear grupos o círculos en los cuales se incluyen a los asesores para estar en constante certeza de las rutas que están realizando y el historial de las realizadas, permite determinar cuando llegan al lugar de visita de clientes gracias a alertas de notificación y sirve como rastreador en caso de presentarse hurtos al equipo de trabajo.

Figura 30

Gps Life360



Nota. Ubicación de los asesores de Campofértil

Esta estrategia se convierte en un sistema de seguimiento y control al desarrollo de actividades del personal, fomentando en ellos una cultura al cumplimiento y a mantener estándares elevados de eficiencia en el tiempo de las visitas, además, la utilización del GPS es complementaria a la siguiente estrategia.

3-Implementacion de un Calendario de Programación.

Con el objetivo de continuar con estrategias de seguimiento y control a los colaboradores del área de ventas se planteó la implementación de un calendario de programación de reuniones o visitas en el que cada asesor debe llenar los siguientes datos: cliente o granja a reunirse o visitar, objetivo de la reunión o visita, número de hembras (plantel reproductivo), fecha previa de confirmación, ciudad de reunión, sitio de la reunión, valor de los viáticos, duración estimada del viaje, duración estimada de la reunión y los logros de la reunión. El calendario se construyó en Google Drive con los diferentes meses del año como hojas del libro, y en cada hoja (mes) se llevan los días como se muestra a continuación:

Figura 31
Calendario de programación de visitas o reuniones

	A	Q	R	S	T	U	V	W
1	0	domingo, 16 de junio de 2024	lunes, 17 de junio de 2024	martes, 18 de junio de 2024	miércoles, 19 de junio de 2024	jueves, 20 de junio de 2024	viernes, 21 de junio de 2024	sábado, 22 de junio de 2024
2	Cliente / Granja		REUNION CON ALEJANDRO CEREZO	CAMPO FRESCO	CARTERA	GIOVANY DIQUE	RENACER	
3	Objetivo (claro, medible)		PLANEACION DE TRABAJO	ACOMPANAMIENTO Y CAPACITACION INNOSURE	REVISAR CARTERA CON SANDRA	REUNION DE COMPRA RELACIONAMIENTO CON ALEJANDRO GONZALES	REVISAR EL TEMA DE LA MAQUILA CON CIPA	
4	Numero de hembras / cebs			120	VISITAR A DOÑA GLORIA CARTERA	80	1000 CEBAS	
5	Fecha de confirmacion previa			14-06-24		17-06-24	17-06-24	
6	Ciudad de reunion		GINEBRA			EL DOVIO	PEREIRA	
7	Sitio de reunion		GRANJA			CAFE	OFICINA	
8	Valor de viatico			120000		60000	31000	
9	Duración del viaje		2HR			2HR	1.5 HR	
10	Duración de la reunión		3HR			2HR	2HR	
11	Que se logro (medible, claro)							
12	Cliente / Granja					JOSE GUILLERMO	ANDRES GOMEZ	
13	Objetivo (claro, medible)					ACOMPANAMIENTO VACUNACION APOYO ALEJANDRO GONZALES	REUNION CON JAIRO MANTENIMIENTO	
14	Numero de hembras / cebs					120	850	
15	Fecha de confirmacion previa					17-06-24	17-06-24	

La utilización de este calendario trae consigo beneficios como la mejora en la organización y planificación de las visitas, aumenta la productividad de los asesores al gestionar de mejor manera el tiempo y la priorización de tareas; mejora la coordinación y la colaboración al interior del equipo de ventas; otorga mayor control a las actividades de los asesores y permite gestionar los tiempos que se le dedican a cada cliente o prospecto, buscando maximizar tiempo y consolidar las relaciones.

4-Programa de Capacitación Constante para el Equipo Comercial.

Para estar en concordancia con los lineamientos de la política de capacitaciones es necesario la elaboración de un programa o plan de capacitaciones que sirva como herramienta complementaria para el desarrollo del conocimiento organizacional.

Contar con dicho programa o plan le permite a la organización tener una guía orientadora sobre las capacitaciones a implementar durante el año, tener la trazabilidad para dar evidencia de las acciones realizadas y los resultados obtenidos por el programa de formación. Cabe mencionar que ya se han adelantado algunas aproximaciones al desarrollo formativo de los empleados, por parte del líder de área de ventas se están implementando acciones enfocadas a la formación autónoma sobre aspectos relacionados con las habilidades comerciales y administrativas. En detalle, el líder pone a disposición de los empleados libros electrónicos, en los cuales especifica las páginas a leer y el ejercicio a realizar, con esto se pretende el fortalecimiento de habilidades de disciplina, auto aprendizaje y naturalmente en el fomento de habilidades comerciales con fundamento teórico para una mejor practica en la realidad de los contextos empresariales. Para esta estrategia se propone un formato de plan de capacitaciones que debe ser diligenciado de acuerdo con las necesidades que se vayan presentando.

Tabla 19

Formato de plan de capacitaciones

Formato 01 Proceso formativo Campo fértil								
Objetivo	Capacitación	Estrategia de capacitación	Tipo de capacitación	Entidad que capacita	Responsable	Fecha estimada	Recursos	Metas de aprendizaje

Nota. Elaboración propia

La casilla de objetivo hace referencia a la finalidad del proceso de capacitación, por ejemplo, desarrollar habilidades para los acercamientos con clientes; la siguiente columna “capacitación” se refiere al conocimiento específico, en el caso del mismo ejemplo sería; habilidades blandas y comunicación asertiva; en la columna de estrategia, se debe especificar si es aprendizaje autónomo, capacitación brindada por un tercero o por la organización y la metodología a desarrollar; el tipo de capacitación debe establecer virtual, presencial o asincrónica. Entidad debe llenarse dependiendo de si es un agente externo, institución educativa, la propia empresa u otro agente. La última columna denominada metas de aprendizaje, se debe establecer claramente los objetivos de conocimiento, bajo la misma línea del ejemplo, las metas de aprendizaje para el objetivo de desarrollar habilidades para el relacionamiento con los clientes serían, por ejemplo: -Manejo de público, - Manejo de nervios, -comunicación asertiva, -técnicas de locución, entre otros.

5-Estrategias de Seguimiento a los Asesores

Esta estrategia se compone de dos momentos, en el primer escenario se establece que cada 15 días los asesores están en la obligación de enviar un informe detallado sobre sus operaciones, rendimientos, logros o actividades realizadas, tomando en cuenta el primer parámetro, como las ventas realizadas, clientes nuevos, clientes con recompra, clientes desertados, progreso de las cuentas clave y recuperación de clientes, el segundo parámetro que son las rendiciones de clientes visitados y reuniones realizadas, el tercer parámetro está determinado por la distribución de los viáticos usados para las reuniones y finalmente, el cuarto parámetro las proyecciones de ventas para el siguiente periodo.

Figura 32

Informe de colaborador de área de ventas respecto al primer parámetro.

INDICADORES MAYO 2024.		
Cientes con crecimiento:	7	AGROP. BELLAVISTA, GRANJA LA CRUZ, VELASCO AYALDE, PORCIVAL, AGROBUITRON, CALLE & CIA, AGROP. CHIQUIQUE.
Crecimiento en clientes:	\$ 22.096.459	
Deserción de clientes:	0	
Disminución por deserción de clientes:	\$ 0	
Cientes sin recompra:	5	
Disminución por clientes sin recompra:	\$ 8.479.935	
Ventas mes sin cuentas clave:	\$ 56.783.976	
Crecimiento en ventas sin cuentas clave:	-\$ 20.963.924	GRANJAS PARAISO (CARTERA).
Ventas mes cuenta cuentas clave:	\$ 168.634.384	CERDOS DEL VALLE.
Crecimiento en cuenta clave:	\$ 47.038.388	
Cumplimiento parrilla:	31,89%	
Cientes nuevos:	0	
Crecimiento por clientes nuevos:	\$ -	
Recuperación de clientes:	3	
Ventas recuperadas:	\$ 4.114.950	

En el segundo escenario, se plantean reuniones virtuales cada semana con los colaboradores que presenten los índices más bajos de desempeño, esto con el objetivo de ejercer un seguimiento al cumplimiento de sus actividades y llevar a cabo un ejercicio de apoyo para que el asesor pueda

observar las falencias que presenta y en consenso se construyan oportunidades de mejora, que bajo la supervisión de los encuentros virtuales se garantice el cumplimiento de las acciones a incorporar para incrementar los niveles de desempeño. Las reuniones virtuales se darán entre el líder del área de ventas, el asesor y en algunas ocasiones, el área de talento humano. Estas sesiones se realizarán el viernes de cada semana, con una duración aproximada de 30 a 40 minutos.

6- Entrega de Tablets para Realizar las Labores Digitales

En la búsqueda de simplificar, agilizar y facilitar los procesos de los asesores cuando están en campo, se propone la entrega de tabletas digitales para que las tareas, las anotaciones y la gestión de la información se cumpla bajo altos niveles de eficiencia, incrementando incluso la satisfacción de los empleados respecto a los recursos disponibles que la empresa les brinda o facilita para el ejercicio de sus funciones. Siendo además una herramienta tecnológica para promover el orden, la planificación y la integración de las TICs en la organización, particularmente en el área de ventas.

7-contruccion de un banco de información, con la información y fichas técnicas de los productos

En aras de incrementar la gestión y aplicación de la información en las operaciones del área de ventas, se propone la construcción de un banco de información que contenga datos de los clientes y fichas técnicas de los productos con el propósito de mejorar el acceso a la información por parte de los asesores, permitiéndoles resolver las dudas e inquietudes de los clientes en un tiempo de respuesta muy corto y con datos oportunos, mejorando la calidad del servicio al cliente, la satisfacción del cliente e incentivando la consistencia de información que brindan los asesores.

Este banco de información, además. Se pretende alimentar con los datos almacenados en el software CRM pensando en mejorar los procesos de toma de decisiones del área comercial

dando una mirada estratégica profunda, y otorgando posibilidades mucho mayores de tener una personalización efectiva en los servicios de atención al cliente. Otro de los beneficios que otorga la implementación del banco de información es un sistema de capacitación y formación efectivo para los nuevos empleados que ingresen al área de ventas, siendo un insumo esencial para el buen desempeño y de adaptación en sus funciones.

Con todas estas políticas institucionales y estrategias complementarias se cierra el objetivo de proponer un modelo de control y dirección al área de ventas de la empresa Campofértil, se espera que estas iniciativas contribuyan al mejoramiento de la eficiencia y el desempeño presentados por los colaboradores, viéndose reflejado en un incremento de ventas, satisfacción del cliente y fidelización de este. Asimismo, se consolidan sistemas de control y seguimiento que posibilitan la evaluación de los resultados, como también la proposición de estrategias correctivas o de mejora.

Diseñar el Sistema de Seguimiento y Control a las Estrategias Planteadas para el Control y Direccionamiento de Ventas de la Empresa COMERCIALIZADORA CAMPOFERTIL del Municipio de Cartago

Los sistemas de seguimiento y control en las empresas son mecanismos que permiten supervisar, evaluar y gestionar el desempeño de los diferentes recursos, actividades u operaciones que realizan las organizaciones en el cumplimiento de sus actividades misionales, la implementación oportuna de estos mecanismos permiten que se presente una optimización y protección de los recursos empresariales, que se mejoren los procesos en la toma de decisiones gracias a la reducción de la incertidumbre al proporcionar datos e información real, permite entre otras cosas, la identificación temprana de problemáticas o acciones correctivas a los diversos planes que se estén ejecutando en aras garantizar los resultados favorables esperados.

Una de las herramientas más comunes a la hora de hacer seguimientos y controles son los indicadores, para Kaplan y Norton (1996) estos se definen como parámetros o criterios que se usan para cuantificar los resultados de una empresa comparados con los objetivos estratégicos, por otro lado, la visión de Govindarajan (2007) describe los indicadores como medidas al desempeño y avance de la empresa, que sirve además para la determinación de áreas que requieren ser atendidas o que presentan oportunidades de mejora. Ambas premisas son relevantes para la investigación debido a que la propuesta de establecer indicadores de gestión para el área de ventas tiene como propósito evaluar la gestión y el desempeño de los colaboradores respecto a las metas fijadas o los objetivos corporativos, al tiempo que esta examinación permite identificar donde existen aspectos débiles que deben mejorarse a través de nuevas estrategias. Por estos motivos se proponen los siguientes indicadores claves de gestión para hacer un seguimiento, control y evaluación tanto a

los planes o estrategias propuestas como al progreso de la empresa respecto a los objetivos de ventas.

El primero de los indicadores claves para el seguimiento a la gestión del área de ventas en la empresa campofértil son las ventas que se realizaron en el periodo en términos monetarios, con esto se pretende evidenciar la cantidad de ingresos que se generaron por las actividades comerciales respecto a las metas monetarias planteadas y evaluar la capacidad de ingreso que posee la empresa. La fórmula sería (ventas realizadas en el periodo / meta de ventas en el periodo) * 100. El valor final se debe leer en términos porcentuales

Como segunda medida, se plantean indicadores de seguimiento al crecimiento de ventas, medido en términos porcentuales y monetarios, para esto se utiliza la variación porcentual del valor de ventas que hubo en un periodo con respecto a otro, esto permite evaluar los avances de la empresa en la expansión, y captación del mercado; también permite identificar periodos en los que se presenta mayor crecimiento lo que se convierte en una oportunidad para ajustar estrategias de mercadeo respecto a los diferentes meses del año. La fórmula de este indicador es: crecimiento en ventas (%) = ((ventas del periodo actual – ventas del periodo anterior) / ventas del periodo anterior) * 100

El tercer indicador es el porcentaje de crecimiento por línea clave, es decir, realizar la medición del crecimiento en términos monetarios y porcentuales de las líneas de productos o servicios más importantes que ofrece la empresa, con esto, se puede analizar ampliamente el comportamiento o aceptación en el mercado de los productos y servicios clave, identificar líneas que de una u otra forma requieran un replanteamiento o reestructuración, así como la toma de decisiones informadas para los esfuerzos de marketing sobre los productos bandera. La fórmula de este indicador es la siguiente:

$$\text{Crecimiento por línea} = ((\text{Ventas de la línea en el periodo actual} - \text{Ventas de la línea en el periodo anterior}) / \text{Ventas de la línea en el periodo anterior}) * 100$$

El cuarto indicador es el número de pedidos por vendedor con el propósito de evaluar el desempeño de los asesores respecto al número de ventas que ha logrado concretar en el periodo, de esta manera, poder evaluar la eficiencia y efectividad de cada colaborador del área de ventas, identificar los asesores con menor desempeño para aplicar los programas de mejora señalados en el objetivo anterior, contar con una base para el desarrollo de programas de incentivos y recompensas por el cumplimiento de metas y ayudar a establecer aquellas necesidades de capacitación en los asesores. Para conocer el aporte de cada vendedor sobre el total de pedidos se toma la siguiente formula:
$$\text{Pedidos por vendedor} = (\text{pedidos por vendedor} / \text{total pedidos}) * 100$$

Por último, el quinto indicador es el monto de ventas facturado, por cada día del mes, es decir, con el objetivo de medir los ingresos diarios durante el mes. Esto permite evaluar desviaciones en el flujo de los ingresos, facilitar la planificación financiera y la gestión del flujo de caja. La fórmula está dada por:
$$\text{Porcentaje de ventas por día} = (\text{ventas en el día} x / \text{ventas del mes}) * 100$$

En conjunto, estos indicadores proporcionan una visión integral del rendimiento de ventas de la empresa, permitiendo a los líderes del área tomar decisiones informadas para mejorar la eficiencia, maximizar los ingresos y alcanzar los objetivos estratégicos. Al tiempo que se configuran estrategias para el seguimiento y control de la gestión que realiza el área de ventas y todos sus colaboradores.

Por otro lado, sumado a los indicadores se tomó en cuenta la elaboración de un formato de seguimiento y control a las estrategias propuestas en esta investigación, este formato se determinó

como una lista de chequeo ya que esta herramienta resulta útil en la gestión de procesos, asegurando que se lleven a cabo de forma eficiente. Facilita la revisión de acciones clave, lo que contribuye a minimizar errores y a mejorar el control sobre el avance, permitiendo verificar fácilmente qué procesos están completados. También promueve la estandarización de procedimientos, asegurando que todo se ejecute de manera uniforme conforme a las políticas establecidas, se sugiere que la verificación con la lista de chequeo se haga cada 6 meses, es decir dos veces al año. En cuanto al tiempo o cronograma de aplicación de las estrategias propuestas, se sugiere que entren en aplicación las políticas y las estrategias al comienzo del año 2025 para efectos de medir impactos a un año calendario.

Figura 33

Lista de chequeo

Formato LCH001 Lista de chequeo Campofértil			
Preguntas	Si	No	Observaciones
¿Se realizaron capacitaciones a los empleados?			
¿Asistieron todos los empleados del área de ventas?			
¿Se realizaron visitas a los clientes?			
¿Se asignaron viáticos para las visitas?			
¿El monto asignado en viáticos fue igual al monto solicitado?			
¿Los empleados siguen el protocolo de atención al cliente?			

Formato LCH001 Lista de chequeo Campofértil			
Preguntas	Si	No	Observaciones
¿Se presentaron solicitudes de devoluciones?			
¿Las solicitudes estuvieron acordes al protocolo y requerimientos de devolución?			
¿Se reembolsaron la totalidad de las devoluciones solicitadas?			

Nota. Elaboración propia

En resumen, la utilización de indicadores y la lista de chequeo sugerida es esencial para las políticas y estrategias del departamento de ventas de Campofertil, ya que facilita un seguimiento y control efectivo de las actividades comerciales. Estas herramientas permiten no solo evaluar el desempeño y la eficacia de las estrategias implementadas, sino también asegurar el cumplimiento de las metas trazadas. Al aplicar una lista de chequeo organizada, se promueve la consistencia en los procesos, disminuyendo errores y mejorando la toma de decisiones, lo que es crucial para optimizar los resultados de ventas y asegurar un crecimiento sostenido para la empresa

Conclusiones

El modelo de control y dirección de ventas propuesto en esta investigación integró una serie de estrategias desarrolladas específicamente para el área de ventas, incluyendo políticas claras que establecen las normas y procedimientos a seguir, estrategias de seguimiento que permiten evaluar el desempeño y crecimiento en términos monetarios y porcentuales, y estrategias comerciales orientadas a captar nuevos clientes y mejorar la eficiencia de los asesores. Gracias a esta combinación de políticas, seguimiento efectivo y enfoque comercial, el modelo posibilita a la empresa optimizar su gestión de ventas, mejorar el rendimiento de su equipo y aumentar la captación y fidelización de clientes, garantizando un crecimiento sostenido en el mercado.

El estudio del sector externo permitió concluir que las diferentes variables de los entornos configuran una ponderación positiva al contar con mayores oportunidades que amenazas para la empresa, esto se entiende y se explica en gran medida debido a que el municipio se encuentra en crecimiento económico y demográfico lo que resulta en una mayor demanda de productos cárnicos, fortaleciendo toda la cadena de suministro, entre ellos los productos y servicios que ofrece campofértil, esto significa que la empresa debe configurar estrategias encaminadas a aprovechar las oportunidades que le brinda el sector, particularmente en la expansión y captación del mercado; el fortalecimiento de mercadeo a los productos claves para las granjas productoras de carnes y el posicionamiento de la empresa en el sector.

El análisis interno ha concluido con un valor de 2,85, indicando que la organización está por encima del promedio (2,5). Esto se debe principalmente a la manera en que la empresa aprovecha sus fortalezas para obtener ventajas sobre sus competidores. Sin embargo, aún hay un amplio margen de mejora en cuanto a sus debilidades, con el objetivo de reducir los impactos negativos que estas generan. Se espera que estos resultados se incrementen en la medida que las

estrategias planteadas en el modelo de control y dirección de ventas permitan potencializar las capacidades del recurso humano, las relaciones con los clientes y la satisfacción de estos con los productos y la atención prestada por la empresa, convirtiéndose en fortalezas más consolidadas y siendo una ventaja competitiva mayor para campofértil.

Con respecto al sector la presencia de empresas bien establecidas por su tradición y trayectoria, tanto a nivel local como nacional, actúa como un estabilizador de la competencia de precios, manteniendo márgenes de variación aceptables y conservando la rentabilidad y el atractivo del sector. Además de las fuerzas de Porter analizadas se encuentran en un entorno muy cercano a lo que se describe como un mercado ideal, ya que las barreras altas, la baja amenaza de sustitutos y el limitado poder de los proveedores contribuyen a que el sector genere rendimientos y beneficios positivos para las organizaciones.

En cuanto al perfil competitivo, los resultados ponderados indican que CampoFértil sobresale en los factores clave de éxito. Sin embargo, esto no significa necesariamente que sea la empresa más importante o líder en el mercado. La matriz utilizada va más allá de los datos cuantitativos, promoviendo una reflexión sobre la búsqueda de oportunidades de mejora, tanto en los factores evaluados como en aquellos no considerados pero que también influyen en las dinámicas del sector.

En lo que respecta al diagnóstico del área de ventas, se aplicaron dos instrumentos de encuesta dirigido a empleados y clientes de la empresa, obteniendo como resultados la identificación de las principales deficiencias en el área y los colaboradores que la integran, encontrando que la organización no cuenta con sistemas de seguimiento y control claros, lo que se convierte en un problema estructural que afecta negativamente los desempeños y resultados de los asesores, el área de ventas, y por ende, los ingresos de la organización. Sumado a esto, se

determinaron necesidades en aspectos como el conocimiento organizacional, supervisión a las actividades de los colaboradores, insumos de información y relacionamiento con los clientes.

Las estrategias que se propusieron para el modelo de control y dirección de ventas se fundamentaron en políticas institucionales y estrategias complementarias con las que se espera mejorar la eficiencia y el desempeño de los colaboradores, resultando en un aumento de ventas, mayor satisfacción del cliente y su fidelización. Además, se consolidan como sistemas de control y seguimiento que permiten evaluar los resultados y proponer estrategias correctivas o de mejora.

Recomendaciones

En primer lugar, se recomienda a la empresa Campofértil realizar constantemente evaluaciones a las estrategias propuestas con el fin de actualizar, modificar o proponer nuevas iniciativas entendiendo las complejidades y los entornos cambiantes en los contextos empresariales, particularmente las áreas de ventas que estas sujetas a los cambios en los comportamientos de los clientes, sus preferencias y satisfacción. Asimismo, se recomienda medir la satisfacción de estos con una periodicidad de al menos un año, buscando estar frecuentemente en sintonía con los cambios que presente el mercado, adaptando la organización de manera oportunidad.

Como segunda recomendación, se sugiere que el líder del equipo de ventas programe capacitaciones para el personal, no solo basadas en los rendimientos individuales presentados, sino también en áreas de conocimiento complementarias que potencien sus habilidades y desempeño en sus funciones diarias. Estas capacitaciones pueden incluir temas como el uso de la inteligencia artificial para analizar patrones de comportamiento del cliente, mejorar la eficiencia en la gestión de datos, habilidades de comunicación efectiva para mejorar la interacción con los clientes, y estrategias de mercadeo digital para captar y fidelizar clientes a través de canales innovadores. Invertir en la formación continua del equipo de ventas ayudará a incrementar su motivación, productividad y, en última instancia, a contribuir al cumplimiento de los objetivos comerciales de la empresa.

Se sugiere establecer un sistema de incentivos basado en el desempeño de los vendedores, que esté alineado con los objetivos comerciales de la empresa. Este sistema debe premiar tanto el logro de metas cuantitativas, como la cantidad de ventas o el total facturado, así como métricas cualitativas, como la satisfacción del cliente y la calidad del servicio ofrecido. Los incentivos

pueden ser de tipo económico, como bonos por el cumplimiento de metas, o no económicos, tales como reconocimientos, premios, días libres adicionales, o posibilidades de desarrollo profesional. Un sistema de incentivos bien estructurado contribuirá a motivar al equipo de ventas para alcanzar y superar sus metas, además de promover un entorno de trabajo positivo, centrado en el crecimiento y el éxito colectivo

Referencias

- A, P., & Fuenmayor J. (2005). Paradigmas sobre Gestión comunicacional en el ambito universitario . *Razon y Palabra* .
- Aguilar J. (2019). *Conoce el concepto de comportamiento organizacional y su importancia en la dinámica de las empresas*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/comportamiento-organizacional/#:~:text=Para%20Stephen%20Robbins%2C%20un%20autor,comportamiento%20dentro%20de%20las%20organizaciones%E2%80%9D>.
- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & gestión*, 01,02.
- Artal Castells, M. (2009). Direccion de ventas. En M. Artal Castells, *Direccion de ventas. organización del departamento de ventas y gestión de vendedores* (pág. 33). Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de Universidad de Alicante: <https://www.unniun.com/direccion-ventas-y-funciones/>
- Barrio Cantalejo, M., Simón Lorda, P., Melguizo , M., Escalona , I., Marijuan, M., & Hernando , P. (2008). Validación de la Escala INFLESZ para evaluar la legibilidad de los textos dirigidos a pacientes. *Scielo*.
- Cardona Arbelaez, D. A., Morelos Gómez, J., & Caraballo Hernández, K. (2022). Equipos de ventas y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: una revisión sistemática de la literatura. *evista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 12(2), 185-196.
- Carro F y Calo A. (2012). LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE FREDERICK W. TAYLOR: UNA LECTUA CONTEXTUALIZADA. *UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PATA, ARGENTINA* .

Castells, M. A. (2012). *Dirección de ventas*. ESIC.

Cueva, J. (2021). Plan de mejora basado en gestion por procesos para desarrollar la productividad en la empresa Integracion y Tecnologia Global Protection S.A. *Universidad Politecnica Salesiana Ecuador* .

Duarte Garzón, O. E., & Aguilar Rascón, O. C. (2022). Habilidades directivas y su impacto sobre los ámbitos de venta de las micro y pequeñas empresas. *REVISTA RELAYN, Micro y pequeña empresa en Latinoamérica*.

El Tiempo. (2022). *El ministro de Vivienda dice que las mujeres menores de 30 años son las que más compran casa*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/subsidios-de-vivienda-cuantos-concederan-en-el-2022-648898#:~:text=En%20el%202021%20se%20alcanz%C3%B3,niveles%20de%20135.000%20que%20estim%C3%A1bamos>.

Fuentes Velandia, L. M., & Forero Rios, M. (2021). *MODELOS DE CONTROL INTERNO Y SU APLICACIÓN EN LAS*. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/35179/2021%20Fuentes%20y%20Forero.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gaindo M. (2000). *Teoria de la Administracion Publica* . Mexico: Editorial Porrúa AV. Republica Argentina,15.

Galvis, D. (2019). Plan de mejoramiento al proceso de la venta y asesoría,. *Universidad Santo Tomas* .

Gaviria, L. (2021). Plan de Mercadeo para la Cámara de Comercio de Cartago. *UNIVERSIDAD EAFIT*.

Gonzalez, F. (2005). ¿Qué Es Un Paradigma? Análisis Teórico, Conceptual Y Psicolingüístico Del Término. *Investigación y Postgrado [online]*, 01.

Kaplan , R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard business.

Madariaga Fernández, C. J., Lao León, Y. O., Curra Sosa, D. A., & Lorenzo Martín, R. (2022). Empleo de algoritmos KNN en metodología multicriterio para la clasificación de clientes, como sustento de la planeación agregada. *Universidad de Holguín, Cuba*.

Martínez, A., & Morales, G. (2020). PLAN DE MEJORAMIENTO, PARA EL CONTROL ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO POST VENTA, EN CONTRATOS DE OBRA CIVIL PARA LOCALES DE TIENDAS ARA, BOGOTÁ D.C. *Universidad Catolica de Colombia*.

MINAGRICULTURA. (23 de FEBRERO de 2022). *¿Ya se montó en las tendencias del negocio agropecuario?*, pág. 01.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (17 de Agosto de 2021). *El sector agropecuario creció 3,8% en el PIB del segundo trimestre de 2021*, pág. 01.

Minvivienda. (2022). *¿Qué es la cobertura No VIS?* Obtenido de <https://www.minvivienda.gov.co/viceministerio-de-vivienda/cobertura-no-vis#:~:text=Ministerio%20de%20Vivienda.-,Requisitos,para%20la%20adquisici%C3%B3n%20de%20vivienda.>

- Parada, P. (2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Obtenido de <https://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Portafolio. (agosto de 2023). *Así está la imagen de Petro a pocos días de cumplir un año de gobierno*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/gobierno/asi-esta-la-imagen-de-petro-a-pocos-dias-de-cumplir-un-ano-de-gobierno-586690>
- Portafolio. (2023). *Los platos vegetarianos y veganos favoritos de los colombianos*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/tendencias/la-comida-vegetariana-y-vegana-empieza-a-ganar-terreno-en-colombia-586682>
- Proaño Villavicencio, D., Gisbert Soler, V., & Perez Bernabeu, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora. *3C Empresa*.
- Rivero J. (19 de 10 de 2019). *Netwoor*. Obtenido de Teorías de la administración: Cuáles son, autores y ejemplos: <https://neetwork.com/teorias-de-la-administracion/>
- Roman, S. (2001). Nuevas tendencias de la direccion de ventas personal . *Universidad del Murcia, España*.
- Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodologia de la investigacion*. Mexico : McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Schmidt, M., Tennina, M., & Obiol, L. (2018). LA FUNCIÓN DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES. *n, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina* .
- Semana. (Enero de 2023). *Histórico: la inflación cerró en 13,12% en el 2022, la más alta del siglo. Un golpe mortal al bolsillo de los ciudadanos*. Obtenido de

<https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/historico-la-inflacion-en-colombia-no-para-de-subir-y-cerro-el-2022-en-13-12/202311/>

Triana, E. (2023). Optimización del manejo de inventarios de alimentos y bebidas en el sector hotelero por medio del desarrollo de modelos econométricos enfocados en el pronóstico de ventas. Caso de estudio: Hotel Tequendama. *Turismo y Sociedad, XXXII*.

Apéndices

Apéndice A. Registros de Socialización

Figura 1

Socialización resultados del proyecto



Figura 2

Socialización resultados del proyecto

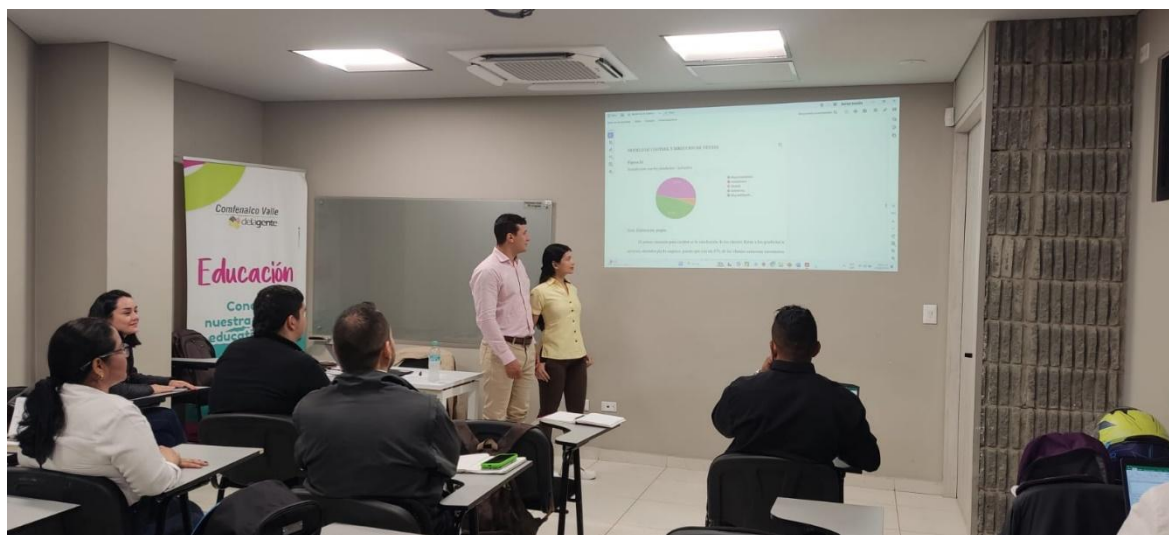


Figura 3

Formato de asistencia, socialización encuestas de satisfacción

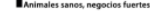
[illegible]

Alejandro Cerezo
Encargado

Formato de asistencia, socialización resultados del proyecto

Alejandro Cerezo
Encargado

Apéndice B. Encuestas



Campofertil
Animales sanos, negocios fuertes

Encuesta de satisfacción de clientes

Tus respuestas a las siguientes preguntas son muy importantes para conocer tu experiencia con nuestros productos/servicios y continuar trabajando en la mejora continua de nuestros procesos. Agradecemos tu tiempo, tu atención y honestidad para responder.

<https://encuesta.campofertil.com>
[Switch account](#)

☐ Not shared

** Indicates required question*

¿Qué tan satisfecho está con el tiempo de entrega de los pedidos?

☐ Muy insatisfecho
☐ Insatisfecho
☐ Neutral
☐ Satisfecho
☐ Muy satisfecho

¿Qué tan satisfecho está con los resultados de nuestros programas?

☐ Muy insatisfecho
☐ Insatisfecho
☐ Neutral
☐ Satisfecho
☐ Muy satisfecho
☐ No he recibido ese servicio

¿Qué tan satisfecho está con el tiempo de respuesta de su asesor técnico?

☐ Muy insatisfecho
☐ Insatisfecho
☐ Neutral
☐ Satisfecho
☐ Muy satisfecho
☐ No recibo atención técnica

¿Cómo calificaría su satisfacción general con nuestros productos/servicios?

☐ Muy insatisfecho
☐ Insatisfecho
☐ Neutral
☐ Satisfecho
☐ Muy satisfecho

¿Qué tan satisfecho se encuentra con la entrega de pedidos?

☐ Muy insatisfecho
☐ Insatisfecho
☐ Neutral
☐ Satisfecho
☐ Muy satisfecho

¿Con qué probabilidad recomendaría Campofertil a otras personas o empresas del sector?

☐ Muy poco probable
☐ Poco probable
☐ Neutral
☐ Probable
☐ Muy probable

¿Cómo percibe el conocimiento técnico del asesor que le brinda atención? siendo 1 muy malo y 5 excelente

☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5
☐ No recibo atención técnica

¿Cómo calificaría la amabilidad y el profesionalismo del asesor técnico que lo atiende? siendo 1 muy malo y 5 excelente

☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5
☐ No recibo atención técnica

Orden de 1 a 4, siendo 4 la más importante y 1 la menos importante que preferencias al elegir proveedor para la compra de insumos y medicamentos para la granja

	1	2	3	4
Apoyo técnico	☐	☐	☐	☐
Precio	☐	☐	☐	☐
Tiempo de entrega	☐	☐	☐	☐
Innovación	☐	☐	☐	☐

¿Con qué frecuencia realiza compras de insumos y medicamentos para la granja?

☐ Semanal
☐ Quincenal
☐ Mensual
☐ Bimensual
☐ Trimestral
☐ Compra ocasional

¿Cómo prefiere recibir información de nuestra empresa?

☐ Correo electrónico
☐ Llamadas telefónicas
☐ Mensajes de texto
☐ WhatsApp
☐ Otro

¿Cómo le cierran más cómodo

☐ Explorando cosas nuevas constantemente y buscando resultados diferentes
☐ Optando por la estabilidad, lo que esto quiere se deja quieto

¿Cómo prefiere manejar la información sanitaria de la granja?

☐ Mantener la información de la granja reservada
☐ Compartir la información de la granja para obtener ayuda y mejorar
☐ No aplica

Algun comentario adicional, sugerencia o mejora que le gustaría compartir con nosotros...

Your answer

Muchas gracias por su tiempo y sus respuestas. Tu opinión es muy importante para nosotros

Apéndice C. Resultados de la Encuesta

[illegible]

Apéndice D. Validación de encuesta equipo comercial

Tabla de construcción y validez del cuestionario

Nombre del Juez: Diego Rene Galeano Acuña

Firma del Juez:

INDICADORES	ITEM	OPCIONES DE RESPUESTA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA	CALIFICACIÓN
Permite identificar la percepción del ambiente laboral dentro de la organización	P1. ¿Cómo calificarías el ambiente de trabajo en tu área?	a) Excelente					No cumple
		b) Bueno					Bajo nivel
		c) Regular					Moderado nivel
		d) malo					
		e) Muy malo	x	x	x	x	Alto nivel
Permite identificar la satisfacción de los empleados en el cargo que desempeñan para la organización	P2. En una escala del 1 al 5, ¿Qué tan satisfecho/a estás con tu trabajo en tu cargo?	a) 1					No cumple
		b) 2					Bajo nivel
		c) 3		x			Moderado nivel
		d) 4					
		e) 5	x		x	x	Alto nivel
Permite identificar si hay falencias de comunicación en las diferentes áreas de la empresa	P3. ¿Sientes que la comunicación dentro del equipo de trabajo es clara y efectiva?	a) si					No cumple
		b) no					Bajo nivel
		c) a veces					Moderado nivel
			x	x	x	x	Alto nivel
Permite identificar si los diferentes equipos de la empresa trabajan en armonía y cooperación	P4. ¿Cómo calificarías la colaboración entre el equipo de trabajo y otros departamentos?	a) Excelente					No cumple
		b) Buena					Bajo nivel
		c) Regular					Moderado nivel
		d) mala					
		e) Muy mala	x	x	x	x	Alto nivel
Permite identificar si los empleados perciben que la gerencia los escucha y apoya para el lograr los objetivos.	P5. ¿Sientes que recibes el apoyo necesario de la gerencia para alcanzar tus objetivos?	a) si					No cumple
		b) no					Bajo nivel
		c) a veces					Moderado nivel
			x	x	x	x	Alto nivel
Ayuda a identificar si los empleados cuentan con los recursos que necesitan para ejercer sus labores de manera optima	P6. ¿Tienes acceso a los recursos necesarios para desempeñar tu trabajo de manera efectiva?	a) si					No cumple
		b) no					Bajo nivel
		c) a veces		x			Moderado nivel
			x		x	x	Alto nivel
Permite identificar si los empleados reciben formación por parte de la empresa que fomente su crecimiento profesional	P7. ¿Estás satisfecho/a con las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional que se te ofrecen?	a) si					No cumple
		b) no					Bajo nivel
		c) no aplica					Moderado nivel
			x	x	x	x	Alto nivel
Nos muestra si los empleados de la empresa	P8. ¿Sientes que tienes oportunidades de crecimiento						No cumple
							Bajo nivel

Figura 2

Continuación validación de encuesta

perciben que pueden escalar dentro de la organización.	dentro del equipo y la empresa	a) si b) no c) a veces					Moderado nivel
			x	x	x	x	Alto nivel
Permite conocer si los empleados perciben que sus esfuerzos dentro de la empresa son reconocidos	P9. ¿Sientes que tus logros y contribuciones son reconocidos adecuadamente?	a) si b) no c) a veces					No cumple
							Bajo nivel
							Moderado nivel
			x	x	x	x	Alto nivel
Permite identificar si los empleados de la empresa están satisfechos con sus condiciones y beneficios que brinda la empresa	P10. ¿Estás satisfecho/a con el paquete de compensación y beneficios que recibes?	a) si b) no c) a veces					No cumple
							Bajo nivel
							Moderado nivel
			x	x	x	x	Alto nivel
Permite identificar si los empleados sienten que tienen tiempo para su desarrollo y satisfacción personal o perciben sobre carga laboral	P11. ¿Consideras que tienes un equilibrio adecuado entre tu vida laboral y personal?	a) si b) no c) a veces					No cumple
							Bajo nivel
							Moderado nivel
			x	x	x	x	Alto nivel

Fuente: Elaboración propia plantilla basada en (Escobar Pérez & Cuervo Martínez, 2008).

CONCEPTO: como juez, valido la encuesta que evalúa el ambiente de trabajo, la comunicación interna, el apoyo por parte de la gerencia y los recursos disponibles para el desempeño de las labores.

Al aprobar esta encuesta, reconozco que su diseño y las preguntas formuladas están orientadas a captar la realidad del día a día de los empleados. Cada pregunta está elaborada para abordar directamente los factores que impactan la satisfacción y el compromiso laboral, lo que permite obtener información precisa y relevante.

La validez de esta encuesta permite que los resultados reflejen auténticamente la experiencia de los empleados, proporcionando un diagnóstico claro sobre áreas de mejora y fortalezas dentro de la organización. Esto es fundamental para que la gerencia pueda tomar decisiones informadas que fomenten un ambiente de trabajo positivo, mejoren la comunicación y aseguren que los empleados cuenten con los recursos necesarios para realizar sus funciones de manera efectiva.

Apéndice E. Validación de encuesta clientes

Figura 1

Validación de encuesta

Tabla de construcción y validez del cuestionario

Nombre del Juez: OSTAP MANUEL MOLINA BARRERO

Firma del Juez:



INDICADORES	ITEM	OPCIONES DE RESPUESTA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA	CALIFICACIÓN
Permite clasificar las de acuerdo con el asesor comercial y a la zona	P1. ¿Quién es tu asesor??	a) Luis Lugo					No cumple
		b) Tatiana Agudelo					Bajo nivel
		c) Álvaro Herrera					Moderado nivel
		d) Oficina	x	x	x	x	Alto nivel
Permite identificar la probabilidad de que el cliente recomiende la empresa lo que refleja lealtad y nivel de satisfacción	P2. ¿con que probabilidad recomendaría a campo fértil a otras empresas o personas del sector?	a) Muy poco probable					No cumple
		b) Poco probable					Bajo nivel
		c) Neutral	x			x	Moderado nivel
		d) Probable		x	x		Alto nivel
Permite evaluar la calidad del servicio ofrecido por la empresa en las diferentes áreas que se involucran con atención al cliente	P3. califique de 1 a 5 siendo 1 muy malo y 5 excelente el servicio ofrecido por la empresa	a) 1					No cumple
		b) 2					Bajo nivel
		c) 3					Moderado nivel
		d) 4	x	x	x	x	Alto nivel
Permite identificar la calidad del proceso del área logística de la empresa	P4. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la entrega de pedidos?	a) Muy insatisfecho					No cumple
		b) Insatisfecho					Bajo nivel
		c) Neutral					Moderado nivel
		d) Satisfecho	x	x	x	x	Alto nivel
Permite identificar la gestión logística de la empresa, y de sus transportadoras aliadas	P5. ¿Qué tan satisfecho esta con el tiempo de entrega de los pedidos?	a) Muy insatisfecho					No cumple
		b) Insatisfecho					Bajo nivel
		c) Neutral					Moderado nivel
		d) Satisfecho	x	x	x	x	Alto nivel
Ayuda a identificar si los programas ofrecidos por los clientes son de óptima calidad y están bien implementados	P6. ¿Qué tan satisfecho esta con los resultados de nuestros programas?	a) Muy insatisfecho					No cumple
		b) Insatisfecho					Bajo nivel
		c) Neutral					Moderado nivel
		d) Satisfecho	x	x	x	x	Alto nivel
Permite identificar si el equipo técnico comercial	P7. ¿Cómo percibe el conocimiento técnico del	a) 1					No cumple
		b) 2					Bajo nivel

Figura 2
Continuación validación de encuesta

cuenta con el conocimiento en el área para brindar soluciones a los clientes	asesor que le brinda atención? Siendo 1 muy malo y 5 excelente	c) 3 d) 4 e) 5					Moderado nivel
			x	x	x	x	Alto nivel
Nos muestra si la atención de los comerciales esta siendo entregada en los tiempos que los clientes necesitan	P8. ¿Qué tan satisfecho esta con el tiempo de respuesta de su asesor técnico?	a) Muy insatisfecho b) Insatisfecho c) Neutral d) Satisfecho e) Muy satisfecho					No cumple
							Bajo nivel
							Moderado nivel
			x	x	x	x	Alto nivel
Permite identificar tiene un comportamiento acorde a los valores de la empresa	P9. ¿Cómo calificaría la amabilidad y la profesionalidad del asesor técnico que lo atiende? Siendo 1 muy malo y 5 excelente	a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5					No cumple
							Bajo nivel
			x				Moderado nivel
				x	x	x	Alto nivel
Permite identificar las preferencias de los clientes en cuanto a los puntos más importantes que ofrece el mercado y la empresa	P10. ¿ordene de 1 a 4 siendo 4 la más importante y 1 la menos importante, sus preferencias al elegir proveedor para la compra de medicamentos e insumos para la granja?	a) Apoyo técnico b) Precio c) Tiempo de entrega d) Innovación					No cumple
							Bajo nivel
							Moderado nivel
			x	x	x	x	Alto nivel
Permite identificar el comportamiento de compra de los clientes	P11. ¿Con qué frecuencia realiza compras de insumos y medicamentos para la granja?	a) Mensual b) Semanal c) Quincenal d) Bimestral e) Trimestral f) Ocasional					No cumple
							Bajo nivel
							Moderado nivel
			x	x	x	x	Alto nivel
Permite identificar cual es el canal mas optimo para comunicarse con los clientes	P12. ¿Cómo prefiere recibir información de nuestra empresa?	a) Llamada telefónica b) Mensaje de texto c) Correo electrónico d) WhatsApp e) Otro					No cumple
							Bajo nivel
							Moderado nivel
			x	x	x	x	Alto nivel
Permite identificar si el cliente es resistente al cambio o por el contrario facilita la entrada de programas	P13. ¿Cómo te sientes más cómodo?	a) Explorando cosas nuevas constantemente buscando resultados diferentes. b) Estabilidad, lo que está bien se deja quieto.					No cumple
							Bajo nivel
				x			Moderado nivel
			x		x	x	Alto nivel
Permite identificar si el cliente es abierto con la información y facilita el ofrecimiento de ayuda	P14. ¿Cómo prefiere manejar la información sanitaria de la granja?	a) Mantener la información de la granja reservada b) Compartir la información sanitaria de la granja para obtener ayuda y buscar mejorar.					No cumple
							Bajo nivel
							Moderado nivel
			x	x	x	x	Alto nivel

Fuente: Elaboración propia plantilla basada en (Escobar Pérez & Cuervo Martínez, 2008).