	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A	
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		1(70)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	DIEGO ALEJANDRO NICOLAS CAMILO CRIADO SOTO
FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIRECTOR	JULIETH MARCELA PARDO POSADA
TÍTULO DE LA TESIS	FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE VENTAS DEL AREA DE GESTION COMERCIAL DE J.J PITA & CIA S.A SECCIONAL OCAÑA

RESUMEN (70 palabras aproximadamente)

EL PRESENTE TRABAJO TITULADO FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE VENTAS DE LA GESTIÓN COMERCIAL DE JJ. PITTA & CIA S.A. SECCIONAL OCAÑA, TIENE COMO OBJETIVO GENERAL REALIZAR UN PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO A LA FUNCIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA, DICHO FORTALECIMIENTO SE REALIZÓ MEDIANTE EL CUMPLIMIENTO DE UNA SERIE DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS, BASADOS EN LA MEJORA CONTINUA DE ALGUNAS DEBILIDADES DETECTADAS EN EL ÁREA.

CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS: 70	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM: 1
-------------	---------	----------------	-----------



**FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE VENTAS DEL AREA DE GESTION
COMERCIAL DE J.J PITA & CIA S.A SECCIONAL OCAÑA.**

DIEGO ALEJANDRO NICOLAS CAMILO CRIADO SOTO

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
OCAÑA
2015**

**FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE VENTAS DEL AREA DE GESTION
COMERCIAL DE J.J PITA & CIA S.A SECCIONAL OCAÑA.**

DIEGO ALEJANDRO NICOLAS CAMILO CRIADO SOTO

**Trabajo de grado “modalidad pasantías” presentado para optar el título de
Administrador de Empresas.**

**Directora
JULIETH MARCELA PARDO POSADA
Administradora de Empresas**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
OCAÑA
2015**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	14
1. FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE VENTAS DEL AREA DE GESTION COMERCIAL DE J.J PITA & CIA S.A SECCIONAL OCAÑA.....	15
1.1 DESCRIPCION BREVE DE LA EMPRESA.....	15
1.1.1 Misión.	16
1.1.2 Visión..	16
1.1.3 Objetivos de la empresa..	17
1.1.4 Descripción de la estructura.	17
1.2 DIAGNOSTICO INICIAL DE LA DEPENDENCIA	19
1.2.1. Descripción del problema.....	20
1.3 OBJETIVOS DE LA PASANTIA	21
1.3.1 Objetivo general.....	21
1.3.2 Objetivos específicos.	21
1.4 ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN LA PASANTÍA	21
2 ENFOQUE REFENCIAL	23
2.1 ENFOQUE CONCEPTUAL.....	23
2.1.1 Funciones Administrativas.:	23
2.1.2 División del trabajo.....	24
2.1.3 Plan de mejora.....	25
2.1.4 Investigación de Mercados.	26
2.2 ENFOQUE LEGAL	26
2.2.1 Constitución de 1886.	26
2.2.2 Ley 1923. 26	
2.2.3 La Ley 1 de 1982.....	26
2.2.4 Constitución de 1991.....	26
2.2.5 Constitución de 1991 (artículo 336).....	27
2.2.6 Ley 90.	28
2.2.7 Artículo 43 de la Ley 10 de 1990	28
2.2.8 Decreto 1434 de 1990.	28
2.2.9 Ley 10 de 1990..	28
2.2.10 Decreto 1100 de 2001..	28
2.2.11 Artículo 39 de la Ley 643 de 2001.....	28
3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	30
3.1 REALIZACIÓN DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL ACTUAL DEL AREA DE VENTAS DE LA EMPRESA JJ. PITTA	30
3.1.1 Evaluación inicial e Identificación del estado actual del área.	30
3.1.2 Informe de detección de hallazgos.....	35

3.2 REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA CONOCER LA OPINION DE LOS CLIENTES CON RESPECTO A LA ATENCIÓN DEL SERVICIO PRESTADO	36
3.2.1 Descripción del Problema.	36
3.2.2 Formulación del Problema.....	37
3.2.3 Objetivos.....	37
3.2.4 Justificación.....	37
3.2.5 Delimitaciones.	37
3.2.6 Metodología.....	38
3.2.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección.	38
3.2.8 Procesamiento y Análisis de la Información.....	38
3.3 ELABORACIÓN DEL ESQUEMA DE CAPACITACIÓN ENFOCADO AL FORTALECIMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS.....	46
3.3.1 Interpretación del plan de capacitación.	47
3.3.2 Descripción del proceso de elaboración del plan de capacitación.....	47
3.3.3 Detección y análisis de necesidades.....	47
3.3.4 Diseño del plan de capacitación.....	48
3.3.5 Evaluación de la capacitación.	56
3.4 PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A LAS PROPUESTAS PLANTEADAS	56
3.4.1 Documentación de la Estrategia de evaluación, seguimiento y control.	56
3.4.2 Diseño de la Matriz de Evaluación, Seguimiento y Control.	57
3.4.3 Manual para la ejecución de la matriz de evaluación, seguimiento y control.....	58
4 DIAGNOSTICO FINAL.....	60
CONCLUSIONES.....	61
RECOMENDACIONES.....	62
BIBLIOGRAFIA.....	63
ANEXOS	64

LISTA DE TABLAS.

Tabla 1. Normas empresariales.	30
Tabla 2. Nivel de conocimiento de la axiología Empresarial.	32
Tabla 3. Atención al cliente.	33
Tabla 4. Limpieza, comunicación y ventas.	34
Tabla 5. Riesgo Laboral.	35
Tabla 6. Agilidad y Eficacia de la Atención.	39
Tabla 7. Trato a los usuarios.	40
Tabla 8. Información brindada por el asesor sobre el portafolio de Servicios.	41
Tabla 9. Presentación personal del asesor.	41
Tabla 10. Orden y aseo en el punto de venta.	42
Tabla 11. Calificación del servicio que ofrece la Empresa.	43
Tabla 12. Oferta de productos diferentes a los de la empresa.	44
Tabla 13. Personas ajenas dentro de los puntos de venta.	45

LISTA DE GRAFICAS.

Grafica 1. Sistema de Gestión Integrado.....	17
Grafica 2. Normas Empresariales.	31
Grafica 3. Nivel de conocimiento de la Axiología Empresarial.	32
Grafica 4. Atención al cliente.	33
Grafica 5. Limpieza, comunicación y ventas.	34
Grafica 6. Riesgo laboral.....	35
Grafica 7. Agilidad y Eficacia de la Atención.	39
Grafica 8. Trato a los usuarios.	40
Grafica 9. Información brindada por el asesor sobre el portafolio de Servicios.	41
Grafica 10. Presentación personal del asesor.	42
Grafica 11. Orden y aseo en el punto de venta.	43
Grafica 12. Calificación del servicio que ofrece la Empresa.	44
Grafica 13. Oferta de productos diferentes a los de la empresa.....	45
Grafica 14. Personas ajenas dentro de los puntos de venta.....	46
Grafica 15. Elementos de la Matriz.....	59

LISTA DE CUADROS.

Cuadro 1. Matriz DOFA.	19
Cuadro 2. Actividades.	21
Cuadro 3. Cedula de informe General.....	36
Cuadro 4. Matriz EFI.	48
Cuadro 5. Planeación de la capacitación a asesoras comerciales JJ. PITTA	49
Cuadro 6. Chance Vuelto.	54
Cuadro 7. Matriz de Evaluación, Seguimiento y Control.	57
Cuadro 8. Niveles y aspectos.	58

LISTA DE ANEXOS.

Anexo A. Encuesta aplicada a la comunidad Ocañera.....	64
Anexo B. Encuesta aplicada a los asesores comerciales.....	65
Anexo C. Listado de asistencia capacitación atención al cliente.....	66

RESUMEN

El presente trabajo titulado fortalecimiento del programa de ventas de la gestión comercial de JJ. PITTA & CIA S.A. Seccional Ocaña, tiene como objetivo general realizar un programa de fortalecimiento a la función comercial de la empresa, dicho fortalecimiento se realizó mediante el cumplimiento de una serie de objetivos específicos, basados en la mejora continua de algunas debilidades detectadas en el área tales como el riesgo a los que se enfrentan los asesores comerciales, la falta de capacitación en las funciones del área comercial y de los productos, los pocos incentivos a la fuerza de ventas entre otros. Entre los objetivos a los que se les da cumplimiento en este trabajo se encuentran la elaboración del diagnóstico inicial actual del área comercial, donde se evidenció la situación que afronta el área comercial, la fuerza de ventas y el nivel de capacitación que tienen los asesores de venta en este momento, por otro lado se realizó una investigación de mercados que le permitió al gerente general y colaboradores de la organización conocer la opinión de los clientes con respecto a la atención del servicio prestado y el diseño de un esquema de capacitación enfocado a fortalecer los conocimientos y habilidades de los vendedores, por último se planteó una estrategia de evaluación y control que le permitirá a la dirección evaluar, controlar y retroalimentar la información y que será útil a la hora de la toma de decisiones.

La metodología propuesta para la ejecución de este proyecto se basa en la presentación de informes y resultados de las actividades realizadas; para cumplir con cada uno de los objetivos propuestos y mencionados anteriormente se desarrollaron una serie de ítems que arrojaron la información suficiente para mostrar un documento sólido y fundamentado en verdaderos aportes que ayuden al crecimiento y a la toma de decisiones.

Para realizar el diagnóstico actual del área comercial se realizó una evaluación inicial del área y de la política de ventas por medio de la aplicación de encuestas a los colaboradores de la empresa, se efectuó un análisis cualitativo y cuantitativo de la información y por último se emitió un informe general. Por otro lado se desarrolló la investigación de mercados, que permitió saber que piensan los clientes con respecto al servicio prestado, se aplicaron encuestas a usuarios para la recolección de información, esta se analizó, consolidó y se emitió en un informe final a la gerencia y a los supervisores.

Para llevar a cabo y la realización del diseño del esquema de capacitación planteado se hizo una detección y clasificación de necesidades, se determinaron los objetivos y el contenido del programa de capacitación, el cual fue aceptado, posteriormente se ejecutó y se evaluó.

El planteamiento de la matriz estratégica para efectuar la evaluación, seguimiento y control el cual se ejecutó de la siguiente manera, en primer lugar se documentó la estrategia, luego se diseñó la matriz de evaluación y por último se elaboró un manual para el uso de la misma.

Todas las anteriores, son actividades realizadas que permiten mejorar y fortalecer el proceso comercial de la empresa y por ende el fortalecimiento de las habilidades del

personal de manera que estos propendan al crecimiento recíproco de entidad- empleado, ya que no solo es de importancia la productividad económica si no el bienestar del recurso humano.

Con respecto a la metodología utilizada en la ejecución del trabajo se realizó de forma descriptiva, con el único objetivo de facilitar a los lectores y directivos de la empresa la interpretación de los hallazgos encontrados durante los diferentes estudios de investigación y diagnósticos que se emitieron.

INTRODUCCIÓN

La Administración de empresas tiene su delegación en el área administrativa encargada del fortalecimiento de los procesos, en este caso en el área comercial es brindar apoyo por medio del proceso administrativo, diversas habilidades y ramas de estudio de la misma, con el objetivo de buscar la mejora continua en las funciones organizacionales específicamente en las comerciales.

El propósito de este trabajo fue mejorar el área comercial de la empresa mediante diferentes estrategias metodológicas, de manera que los esfuerzos se vean reflejados en la mejora de la prestación del servicio. Diagnosticar periódicamente, realizar investigación de mercados interna y externamente, capacitar y evaluar son herramientas útiles y productivas para una entidad, por tanto generar resultados verídicos que pueden ser medibles y verificables que ayudan a la dirección y a la toma de decisiones. Las anteriores herramientas fueron ejecutadas a lo largo del desarrollo del programa de fortalecimiento y estas contribuyen a mejorar continuamente los procesos y funciones organizacionales no solo de un área en especial si no las de toda la empresa. Aunque en este caso fue específico para el área comercial las herramientas pueden ser adaptadas a otras áreas funcionales con el objetivo de fortalecer y mejorar.

La intención de este plan fue el fortalecimiento de los procesos de venta de todos los servicios ofertados por el área comercial mediante su fuerza de venta, por lo tanto se tomó de la función de administración de empresas el estudio de varias de sus ramas que compilaran herramientas para medir y cualificar el grado de eficacia y eficiencia con que se ejecutaban los procesos comerciales ofertados por la empresa interna y externamente de manera que estos fueran retroalimentados y posteriormente mejorados.

Al terminar este trabajo se obtuvo un área comercial más fuerte con nuevos servicios y con asesores más capacitados, motivados y comprometidos con los objetivos misionales de la empresa, no solo con los del área comercial si no también con los de toda la función organizativa ya que el proceso comercial depende de la ejecución de una serie de procedimientos ejecutados anteriormente, debido a que la empresa se maneja mediante la función de un mapa de procesos.

1. FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE VENTAS DEL AREA DE GESTION COMERCIAL DE J.J PITA & CIA S.A SECCIONAL OCAÑA.

1.1 DESCRIPCION BREVE DE LA EMPRESA

J.J PITA & CIA S.A seccional Ocaña es una empresa privada que tiene su sede principal en la ciudad de Cúcuta departamento del norte de Santander y que se dedica al manejo de apuestas permanentes (juegos de azar). La distribución comercial utilizada por la empresa para realizar su operación comercial es por acopios y se delimitan por zonas geográficas conformadas por ciudadelas y barrios; cuentan con Centros de Pagos (CDP) y puntos de ventas y servicios (PVS). J.J. PITA, es la red comercial más amplia de Cúcuta y Norte de Santander, con 33 Centros Integrales de Servicios y 408 Puntos de Venta y Servicios en crecimiento, con los que se cubren los requerimientos de nuestros clientes y aliados, a través de la innovación y fortalecimiento del portafolio de productos y servicios; en procura del desarrollo e integración de los municipios del departamento, haciendo presencia en los 40 municipios de Norte de Santander a través de la más amplia red comercial y de servicios, para hacer la vida mucho más fácil.

La Red AC-75 ha hecho más cortas las distancias, ya que la implementación de tecnología de punta en la transmisión de datos en tiempo real, unida a la alta capilaridad de la red, con puntos de venta en todos los municipios, ciudadelas, barrios y veredas de Norte de Santander; permite ofrecer un completo portafolio de productos y servicios, liderado por las apuestas permanentes como el chance y sus incentivos; además de otros productos y servicios como recaudos de servicios públicos y privados, giros, servicios de mensajería y envíos a nivel nacional, recargas de telefonía celular de cualquier operador y otros convenios de uso masivo. Por otro lado la organización cuenta con la red p.a.p. (puerta a puerta). Ya que los dispositivos móviles de alta tecnología, permiten la vinculación de asesores comerciales ambulantes que llegan hasta la misma puerta de su casa, negocio u oficina; más aún, nos permite cubrir los requerimientos de los clientes en lugares diferentes a cabeceras municipales, también llamada la red de las oportunidades ya que, en esta modalidad de comercialización tenemos vinculados adultos mayores, discapacitados, iletrados, campesinos; quienes automáticamente entran en un programa de capacitación integral, con lo que en nuestra organización ya son muchas las promociones de bachilleres, técnicos y profesionales que comenzaron en este frente comercial.

La red ac – tiendas (canal t.a.t. don jota). Es la más conocida como tienda de barrio, es la solución a la mano de los habitantes a su alrededor, es un sitio donde el cliente encuentra todo lo que necesita en un mismo lugar y, en la oferta de ese todo, AC – 75 también tiene su espacio para generar al tendero una atractiva rentabilidad y fidelizar su clientela mediante la innovación de sus servicios. Red ac – súper (grandes superficies). En la comodidad que ofrecen las grandes superficies, puedes encontrar un punto de la red ac – 75 disponible para hacer uso de las opciones que brinda nuestro completo portafolio De productos y servicios. Estamos en los Carrefour de Cúcuta y nos proyectamos a los supermercados de índole local.

Por último encontramos los c.i.s. – ac 75 (centros integrales de servicios). La masificación de la oferta de servicios en el mercado, generó la necesidad de brindar a nuestros clientes la especialización del recurso humano, en lugares diferentes a los tradicionales puntos de venta, llamados centros integrales de servicios. En los c.i.s., la seguridad de las operaciones marca la diferencia y donde encontraras servicios adicionales de nuestro portafolio de productos y servicios. La seccional Ocaña, está constituida con un recurso humano de 110 empleados directos entre los que se destacan 4 administrativos, 4 cajeros y 102 asesores comerciales en la seccional Ocaña, que se encuentran ubicados en los diferentes puntos de venta y venta puerta a puerta. Ente los servicios que ofrecen los asesores comerciales se encuentran: el súper chance, que es un producto que puede ser jugado de tres o cuatro cifras y puede obtener un precio mayor a los 11 millones de pesos, otro de los súper productos que la empresa ofrece es el coletazo, producto que fue creado para contrarrestar la venta de boletería ilegal o de la calle y tiene como recompensa un incentivo de hasta 250 millones de pesos, el mini boletazo es un producto derivado del boletazo y le da la oportunidad al cliente de jugar hasta con cinco oportunidades de cuatro cifras y tiene una recompensa de 1 millón de pesos, también se ofrece la venta del servicio del chance tradicional el doble chance y el chance especial en este tipo de apuesta el precio de la venta o del servicio es puesto por el cliente, aquí el selecciona uno o varios números, estos pueden ser de tres o cuatro cifras, selecciona una lotería, si coincide el numero hecho por el cliente con el del sorteo habrá el cliente ganado la apuesta y su beneficio económico será de acuerdo al monto de la apuesta. El principal punto de venta de esta seccional se encuentra ubicado en el centro de la ciudad, en plaza principal y allí se prestan todos los servicios incluidos en el portafolio de la organización.

La organización cuenta con un sistema de gestión social en el cual se creó la fundación social J.J. PITA, ubicada en la ciudad de Cúcuta encargada prestar ayuda a la sociedad como retribución al desempeño que han logrado, generando empleos indirectos, que se encargan de realizar las actividades acordes al cumplimiento de la política de responsabilidad social, y quien tienen como misión desarrollar programas sociales enfocados a la atención integral de los empleados y clientes que pertenezcan a los estratos 1 y 2, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida y promoviendo el desarrollo e impacto social en la región.

1.1.1 Misión. Comercializar juegos de suerte y azar, generando recursos a la salud en el departamento de Norte de Santander, recaudo y pago de servicios; contribuyendo al progreso de la empresa y la comunidad, teniendo como principios la inversión en responsabilidad social empresarial, la eficiencia, seguridad, transparencia, cumplimiento, innovación y calidad humana; apoyados en infraestructura tecnológica propia y un sistema de gestión integral que nos permita un mejoramiento continuo.

1.1.2 Visión. Ser reconocidos en el 2018 como empresa generadora de nuevos productos, servicios y como aliados estratégicos en el aprovechamiento de nuestra infraestructura tecnológica, con personal altamente calificado para superar las expectativas de los clientes

a nivel nacional. Manteniendo el liderazgo en la comercialización de juegos de suerte y azar.

1.1.3 Objetivos de la empresa. Promover la gestión de calidad y la seguridad de la información a todo el personal de la empresa.

Aumentar la satisfacción de nuestros clientes mediante un servicio oportuno eficiente y eficaz.

Adoptar la gestión de riesgos como una actividad continua en cada uno de los procesos de la empresa.

Aumentar la eficacia de los sistemas de información y tecnología para la óptima prestación del servicio.

1.1.4 Descripción de la estructura. La empresa J.J. PITA, no cuenta con un organigrama ya que no hay constituidas suficientes áreas, su estructura se rige con un sistema de gestión integrado que se describe de la siguiente manera.

Gráfica 1. Sistema de Gestión Integrado.



Fuente: J.J. PITA seccional Ocaña.

La organización cuenta con un sistema de gestión integrado que comprende las diferentes divisiones o gestiones que se realizan dentro de la organización tales como:

Gestión de control interno. Esta gestión se encarga de ejercer control sobre las actividades que se realizan y ejecutan en los programas de las demás gestiones.

Gestión gerencial. Esta gestión se encuentra en cabeza del gerente de la empresa el Dr. Reinaldo Rojas Castellano el cual toma las decisiones en conjunto con los empleados a cargo de las demás gestiones, él se encarga de planear y coordinar que los proyectos que formulan los demás programas de las diferentes gestiones se ejecuten de acuerdo a los lineamientos establecidos por la ley y cumpliendo los objetivos instaurados.

Gestión integral. La gestión integral sirve para integrar de manera armónica y complementaria el modelo estándar de control interno, mecí 1000-2005, la norma técnica de calidad ISO 9001 y el plan de desarrollo administrativo, conforme a los lineamientos establecidos en la ley 87 del 29 de noviembre de 1993.

Gestión comercial. La gestión comercial está dividida en programa de ventas y programa de mercadeo, el primero se encarga de formular estrategias de venta y de capacitación para los vendedores y el segundo se encarga de toda la parte publicitaria e imagen corporativa de la organización.

Gestión tesorería. Es la encargada de efectuar los pagos a tiempo y minimizar los fondos no rentabilizados.

Gestión de sistemas. Es aquella que se encarga dentro de la organización de proveerla de información y de proporcionarla de las herramientas necesarias para su análisis y manipulación. Su función principal es convertir simples datos en información importante para la toma de decisiones y registrar muchas ventas diariamente.

Gestión administrativa y jurídica. Se encarga de analizar los problemas que se presentan en las diferentes gestiones que compone a la empresa, con el fin de arribar al conocimiento de los procedimientos y técnicas que permitan aportar soluciones a los mismos. (Demandas, etc.).

Gestión financiera. Su función principal consiste en consolidar su patrimonio involucrando el concepto de rentabilidad a partir del establecimiento de planes, objetivos, y estrategias para corto, mediano y largo plazo. Esta debe generar un uso eficiente de los recursos de la organización

1.1.5 Descripción de la dependencia y/o proyecto al que fue asignado. La dependencia o unidad a la que fue asignado el estudiante **DIEGO ALEJANDRO NICOLAS CAMILO CRIADO SOTO** identificada con código: 950309es al programa de ventas de la gestión comercial de la empresa J.J. PITA. Esta área está constituida por 106 colaboradores que hacen parte de la fuerza de ventas de la organización y de los cuales el 40% hacen parte de un programa social de la fundación de la empresa, que contrata a adultos mayores y personas con estudios básicos, los cuales están bajo esta dependencia.

Entre las funciones que tiene el área de ventas de la gestión comercial se encuentran:

Realizar visitas de inspección. De la visita se levanta un acta con la identificación completa del empleado y si cumplió con su meta.

Capacitar y formar a los vendedores en el campo y en la sala de ventas.

Realizar actividades de motivación y entrenamiento para cumplir con las metas propuestas por esta área.

Preparar manuales de funciones para los vendedores.

Elaborar campañas promocionales eligiendo premios y concursos semanales o mensuales.

Escuchar y orientar a los vendedores.

Supervisar la actitud y presencia de los vendedores así como su estado de ánimo.

Redactar informes mensuales de ventas.

1.2 DIAGNOSTICO INICIAL DE LA DEPENDENCIA

Cuadro 1. Matriz DOFA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none">1. Excelente clima laboral2. Buen compromiso laboral3. Variedad de programas sociales.4. Alto cubrimiento geográfico.5. Excelente red tecnológica.6. Excelente horario de atención	<ol style="list-style-type: none">1. La oficina no cuenta con un plan estratégico.2. La oficina no tiene un manual de funciones para identificar las funciones en cada cargo.3. No tiene un apoyo total por parte de la administración actual.4. Mal servicio al cliente.5. Falta de control al personal
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO

1. Ampliar el número de mujeres cabeza de hogar beneficiadas por la oferta laboral de la fundación J.J pita. 2. Ejecutar programas de desarrollo educativo para los empleados. 3. Ventas de otros productos ampliando el portafolio y las oportunidades de ganancia.	1.(F1,F2,O3) Ampliación de la cobertura de los programas, aprovechando el excelente clima laboral y el compromiso que tienen en la organización. 2.(F5,O2) Incursión de un proyecto de innovación y ampliación del portafolio y modernización de los puntos de chance actuales.	1.(D1,O3) Crear un plan estratégico que permite entre otras ampliar la cobertura del servicio. 2.(D3,O1) Crear alianzas con otras entidades estatales que pueden ofrecer recurso humano a la organización.
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1. Inseguridad de los vendedores 2. Alta dependencia contractual con el estado 3. Disminución de los ingresos de los consumidores 4. Mala imagen percibida de los juegos de azar y de las personas que laboran en estas empresas.	1. (F2,F3,A4) Dar a conocer los resultados de los programas para generar y fortalecer la credibilidad del área de ventas. 2. (F3,F5,A2) Con la ampliación de programas incentivar el apoyo por parte de la administración de la empresa para ofrecer programas educativos a los colaboradores y a sus familias. 3. (F3,F4.A4) Promover el juego otra vez de los beneficios que aporta para la salud. 4. (F3,A2) Cumplir responsablemente con los acuerdos y beneficios entregados al estado.	1.(D4,A3) Mejorar la calidad de servicio prestado.

Fuente: Pasante.

1.2.1. Descripción del problema. La imagen de la empresa, que casi siempre va orientada hacia la acción comercial, es la base sobre la que se establecen las diversas relaciones con los clientes, consumidores, vendedores, distribuidores y público en general. Lo anterior siempre hay que considerarlo como uno de los objetivos primordiales de la Dirección Comercial y, para aumentarla o mantenerla, hay que marcar la política correspondiente de unas acciones previamente discutidas.

La división comercial de apuestas Cúcuta se encuentra dividida entre el mercadeo y la fuerza de ventas, funciones que recientemente fueron integradas a la organización y que son de gran importancia para la misma pues de ella depende día a día el crecimiento productivo de la empresa.

Las anteriores funciones integradas no se encuentran de una manera sólida dentro de la organización ya que no se cuenta con programa o lineamientos que guíen esta gran división comercial. Apuestas Cúcuta seccional Ocaña cuenta con más de 40 puntos de venta que lo compone un recurso humano de 120 trabajadores de los cuales algunos son vendedores puerta a puerta y otros ubicados en los diferentes puntos, muy pocos de estos empleados

tienen estudios o están capacitados en ventas o actividades afines al área que componen, principal dificultad que quebranta la el buen ejercicio al que se dedica la empresa, ya que el poco conocimiento no permite una buena atención, un bajo resultado en las estrategias de venta ya que no saben ponerlas en práctica. Por tal razón se ve la necesidad de crear un programa de fortalecimiento del área de ventas que permita un cumplimiento operativo más alto reflejado en el cumplimiento de metas y que al final genere a la organización productividad.

Lo anterior la empresa lo puede lograr mientras ponga en marcha la propuesta presentada ya que mediante la proporción del conocimiento adecuado, la motivación, y detección de necesidades internas y externas, se pueden tomar decisiones que contribuyan al mejoramiento y la productividad de la división comercial y en general de la empresa.

1.3 OBJETIVOS DE LA PASANTIA

1.3.1 Objetivo general. Realizar un programa de fortalecimiento al área de ventas de la división comercial de apuestas Cúcuta seccional Ocaña.

1.3.2 Objetivos específicos. Elaboraran diagnóstico que permita evidenciar la situación actual del área de ventas y el nivel de capacitación que tienen los vendedores.

Realizar una investigación de mercados que permita conocer la opinión de los clientes con respecto a la atención del servicio prestado.

Diseñar un esquema de capacitación enfocado a la fuerza de ventas para fortalecer la función.

Plantear una estrategia para efectuar evaluación y seguimiento a las propuestas planteadas, los planes de mejora y otros proyectos que se realicen en la empresa.

1.4 ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN LA PASANTÍA

Cuadro 2. Actividades.

Objetivo general	Objetivos específicos	Actividades a desarrollar en la empresa para hacer posible el cumplimiento de los objetivos específicos.
Realizar un programa de fortalecimiento al área de ventas de la división comercial de apuestas Cúcuta	Elaborar un diagnóstico que permita evidenciar la situación actual del área de ventas y el nivel de capacitación que tienen los vendedores.	Evaluación inicial e identificación del estado actual del área y de la política de ventas, por medio de la aplicación de encuesta a colaboradores.
		Análisis cuantitativo y cualitativo de la información,
		Emitir informe y recomendaciones al Gerente General y a los Supervisores, con respecto a la evaluación realizada.
	Realizar una investigación de mercados que permita conocer la opinión de los clientes con respecto a la atención del servicio prestado.	Aplicar encuestas a clientes para recolección de información
		Consolidación y análisis de la información recolectada.

seccional Ocaña.		Emisión de informes de recomendación a la gerencia y a los supervisores.
	Diseñar un esquema de capacitación enfocado a la fuerza de ventas para fortalecer esta función.	Detección y clasificación de las necesidades
		Determinar objetivos y contenido del programa de capacitación
		Ejecución y evaluación del programa de capacitación
	Plantear una estrategia para efectuar evaluación y seguimiento a las propuestas planteadas, los planes de mejora y otros proyectos que se realicen en la empresa.	Documentar la estrategia evaluación y seguimiento.
		Diseñar una matriz de evaluación y seguimiento.
		Elaborar un manual de evaluación y seguimiento que explique su función.

Fuente: Pasante.

2 ENFOQUE REFENCIAL

2.1 ENFOQUE CONCEPTUAL

El enfoque conceptual define los términos que son utilizados en la implementación del trabajo de pasantía y que le dan al lector un conocimiento previo y mas general de los temas que se van a tratar a lo largo del desarrollo del trabajo.

2.1.1 Funciones Administrativas. De acuerdo con Fayol, toda empresa industrial debe tener presentes los siguientes seis grupos de funciones:

2.1.1.1 Funciones técnicas: aquellas a través de las cuales se realiza la producción de bienes y servicios.

2.1.1.2 Funciones comerciales: la empresa necesita tanto saber producir eficientemente como comprar y vender bien.

2.1.1.3 Funciones financieras: es imprescindible una hábil gestión financiera con el fin de sacar el mayor provecho posible de las disponibilidades evitando aplicaciones imprudentes de capital.

2.1.1.4 Funciones de seguridad: protección de las personas y bienes de la compañía contra robos, inundaciones, etc.

2.1.1.5 Funciones contables: relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.

2.1.1.6 Funciones administrativas: las encargadas de coordinar y sincronizar las otras cinco funciones. Constituyen el objeto principal de estudio para Fayol, pues en su época aún están en pleno desarrollo y concreción.

Dentro de las funciones administrativas distingue:

PLANEAR: anticipar el futuro y trazar el plan de acción.

ORGANIZAR: mantener tanto la estructura material como social de la empresa.

DIRIGIR: guiar y orientar al personal.

COORDINAR: armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.

CONTROLAR: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Las funciones administrativas no son privativas de la alta dirección, sino que se reparten por toda la jerarquía de la empresa. Fayol afirma que la capacidad básica de las personas

situadas en los niveles inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa, mientras que la capacidad esencial de la alta dirección es la administrativa. Es decir, conforme se asciende en la escala jerárquica de la organización deben aumentar las funciones administrativas, mientras que si se desciende predominan las funciones técnicas. Uno de los objetivos de los estudios de Henri Fayol -y de toda empresa- debe ser el conseguir mejores administradores a través de una enseñanza organizada de las técnicas de dirección.

Los seis bloques de funciones señalados se dan siempre en cualquier empresa, sea pequeña o grande, simple o compleja. A cada función corresponden capacidades específicas que deben poseer las personas que las vayan a desempeñar.¹

2.1.2 División del trabajo. La división del trabajo hace referencia al número de tareas distintas en que se distribuye el trabajo necesario para la producción de un bien o servicio, tareas que han de ser realizadas por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas.

Las economías modernas están cada vez más enfocadas en aumentar la producción a través de la eficiencia, por lo cual, para lograr realizar una determinada actividad con eficiencia, se hace indispensable, cada vez más, lograr la especialización de las actividades.

Existen varias características de la división del trabajo que permiten que, a través de ésta, se aumente la producción de la sociedad en general, al aprovechar todas las capacidades del trabajador y los recursos disponibles, que en muchos casos son escasos.

La primera característica es la diferencia de capacidades: Cada persona posee características propias que le permiten ser mejor en algunas actividades que en otras. La división del trabajo permite que las personas se ocupen de aquella actividad en la cual son buenos y no pierdan tiempo y esfuerzo realizando también otras actividades que otras personas podrían hacer mejor.

La segunda característica es el aprendizaje por medio de la experiencia: Suponiendo que existan dos personas con las mismas capacidades, el dedicar a una persona a realizar una actividad hace que esa persona se vuelva especialista en llevarla a cabo, pues el hecho de que se ocupe en esa sola tarea le permite desarrollar destrezas y descubrir mejores técnicas que simplifiquen el trabajo, lo que no sucedería si esa persona también se ocupara de otras actividades (sería algo así como “la práctica hace al maestro”).

La tercera característica es el ahorro de tiempo: El que un trabajador esté dedicado permanentemente a una sola tarea evita la pérdida de tiempo por el paso de un trabajo a otro.

¹FAYOL, Henry. Administración industrial y general. Funciones de la administración. Editorial Universitaria. Volumen 11. Texas. 1971. p.151

Llevar una división del trabajo al exceso también puede resultar perjudicial. El hecho de que una persona realice una sola tarea en su trabajo puede hacer que éste se convierta en algo monótono y aburrido y deje de tener sentido. En estos casos se podría formular la pregunta: ¿la economía está al servicio del hombre, o el hombre está al servicio de la economía?, dado que esta especialización excesiva no permite el desarrollo de la persona. Muchas empresas actualmente son conscientes de este problema y están promoviendo programas de rotación periódica de labores, mayor flexibilidad y participación de los trabajadores en sus actividades.

La interdependencia es otra de los problemas que se deben analizar. El hecho de que un trabajador o una empresa se especialicen en una tarea específica hace que, para poder lograr un resultado final completo (un producto, etc.), se deba contar con el trabajo de otros trabajadores o empresas que hagan la parte que les corresponde. Esto hace que, si por alguna razón, alguna de las empresas o trabajadores falla en su tarea, el trabajo de los que se relacionaban con ésta también se perjudique, por lo tanto, ninguno de ellos tendría un verdadero control sobre su actividad.²

2.1.3 Plan de mejora. Los Planes de mejoramientos son aquellos que consolidan las acciones de mejoramiento derivadas de la autoevaluación, de las recomendaciones generadas por la evaluación independiente y de los hallazgos del Control Fiscal, como base para la definición de un programa de mejoramiento de la función administrativa de la entidad a partir de los objetivos definidos, la aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad.

La dinámica organizacional, debe permitir generar un clima institucional orientado al mejoramiento de la gestión y los resultados al garantizar el seguimiento continuo de los acuerdos y compromisos de los diferentes actores o responsables de su ejecución, dentro de un término prudencial para medir su aplicación. Su seguimiento permite validar la orientación de la entidad hacia el cumplimiento de sus propósitos, mantener una actitud constructiva y proactiva hacia la evaluación, las circunstancias y nuevos escenarios que estén ocurriendo y hacen de la autoevaluación, la evaluación independiente y la auditoría interna, un compromiso permanente en la entidad, manteniendo una actitud reflexiva y constructiva de las nuevas realidades del ambiente y la responsabilidad del Estado frente a sus grupos de interés.³

²BIBLIOTECA LUIS ÁNGEL ARANGO DEL BANCO DE LA REPUBLICA. Economía. División del trabajo. 2014.

³ FUTUROS ADMINISTRADORES. Gestión Administrativa. Plan de mejoramiento empresarial. Miranda. 2009 p. 3

2.1.4 Investigación de Mercados. El estudio de mercado es un método que le ayuda a conocer sus clientes actuales y a los potenciales. De manera que al saber cuáles son los gustos y preferencias de los clientes, así como su ubicación, clase social, educación y ocupación, entre otros aspectos, podrá ofrecer los productos que ellos desean a un precio adecuado. Lo anterior lo lleva a aumentar sus ventas y a mantener la satisfacción de los clientes para lograr su preferencia.

Su objetivo social. Satisfacer las necesidades del cliente, ya sea mediante un bien o servicio requerido, es decir, que el producto o servicio cumpla con los requerimientos y deseos exigidos cuando sea utilizado. Su objetivo económico. Determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener una empresa al momento de entrar a un nuevo mercado o al introducir un nuevo producto o servicio y, así, saber con mayor certeza las acciones que se deben tomar y por último su objetivo administrativo. Ayudar al desarrollo de su negocio, mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y áreas que lo conforman, para que cubra las necesidades del mercado, en el tiempo oportuno.⁴

2.2 ENFOQUE LEGAL

2.2.1 Constitución de 1886. Autorizaba la creación de monopolios rentísticos a favor del Estado, los JSA no formaban parte de un régimen tan estricto para operar solo se requería permiso de las autoridades de policía competentes. Los Juegos permitidos en el país eran sólo las Loterías, los demás Juegos eran prohibidos por motivos de moralidad pública. Y la competencia para la sanción de su explotación ilegal era policiva.

2.2.2 Ley 1923. Regulaba los juegos de azar en el país bajo políticas del Gobierno de la Republica. Se creó el esquema que descentralizó las loterías en los Departamentos, se establecieron destinaciones específicas de los recursos para asistencia pública, aparecen los Contratos de operación de loterías, prohibición de otros juegos por competencia a loterías-Departamentos.

2.2.3 La Ley 1 de 1982. Reglamentó la operación del chance y autorizó a las loterías para que lo explotaran, ya fuese de manera directa o por medio de concesiones a particulares. Se crea el régimen de participación de los Departamentos en las rentas de chance.

2.2.4 Constitución de 1991. Creo los derechos y obligaciones que adquiere el Estado Colombiano en materia de explotación de JSA con la Constitución Política le otorgó al Estado, bajo la figura de Monopolio Rentístico, derechos amplios para derivar rentas de la explotación de los JSA, al igual que ciertas obligaciones. Contrario a lo que sucedió durante la etapa anterior, con la Constitución Política de 1991 el Estado definió de manera explícita el propósito de explotar los juegos de suerte y azar y no limitó las posibilidades de explotación a ciertos juegos. La Constitución se convirtió entonces en la guía para el desarrollo normativo y organizacional que debía adelantar el Estado Colombiano para

⁴PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y MODERNIZACIÓN DEL COMERCIO. Investigación de Mercados. Promode. 2010

intervenir en dicho sector. “Con la figura de Monopolio Rentístico la Constitución de 1991 le otorgó al Estado derechos exclusivos sobre las rentas de los JSA”⁵

2.2.5 Constitución de 1991 (artículo 336). En primer lugar, la Constitución le otorgó al Estado derechos exclusivos sobre las rentas derivadas de la explotación. Reiteró la posibilidad, ya existente al amparo de la Constitución anterior, de establecer monopolios rentísticos a favor del Estado. Con dicha figura, el Estado obtuvo derechos exclusivos de explotación sobre el sector de JSA. El monopolio rentístico constituye una excepción al régimen económico general de la Constitución, el cual se fundamenta en los principios de libertad de empresa y libre competencia. Las rentas obtenidas al amparo de dicha figura deben destinarse a fines de utilidad social. De acuerdo con la interpretación constitucional, el propósito principal de un monopolio es generar rentas a favor del Estado, de allí su denominación de arbitrio rentístico. En segundo lugar, la Constitución le dio al Gobierno la iniciativa regulatoria para definir el régimen propio de los JSA. La Constitución señala que la organización, administración, control y explotación del monopolio se hará por medio de un régimen propio que consiste en una ley ordinaria de iniciativa gubernamental. De esa manera, ante el reducido número de requisitos señalados con rango constitucional para el ejercicio monopolístico de una actividad, se puede decir que el Ejecutivo cuenta con un amplio margen de decisión en cuanto a la forma de explotar los negocios monopolizados.

La iniciativa legislativa conferida al Gobierno garantiza un amplio grado de control del ejecutivo sobre el marco legal que regula el ejercicio del monopolio rentístico. La reserva que estableció la Constitución con respecto a la facultad de proponer leyes que regulen el ejercicio del monopolio rentístico garantiza que otros sujetos no puedan dar origen o presentar propuestas de modificaciones legales no controladas por el ejecutivo. Esta garantía es tan rígida que aquellos proyectos de ley relacionados con el monopolio que no hayan sido presentados por el Gobierno, en caso de convertirse en Ley de la República, serían inconstitucionales. “*La Constitución obliga al Estado a financiar los servicios de salud con las rentas del monopolio rentístico de los JSA*”

El ejercicio del monopolio rentístico por parte del Estado está sujeto a una restricción frente al cumplimiento de los fines esenciales de éste, los cuales han sido definidos en la Constitución. A pesar de que el fin primordial del monopolio es la obtención preferencial de rentas a favor del Estado, la jurisprudencia constitucional ha señalado que no es posible desvincular el ejercicio del monopolio de los fines esenciales del Estado, que en todo momento rigen la función pública. De esa manera, en concordancia con el artículo 2º de la Constitución Política, en la ejecución de la actividad monopólica debe tenerse en consideración la necesidad de promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución y asegurar la vigencia de un orden justo. En el caso del monopolio rentístico sobre los JSA, el Constituyente señaló que las rentas que allí se generen tienen una destinación hacia los servicios de salud. Al imponer restricciones sólo en términos de formalidades para el establecimiento y

⁵Constitución política de Colombia de 1991.

directivas de destinación específica, la Constitución dejó vía libre para que los aspectos puntuales de los monopolios se resuelvan por vía legal.

2.2.6 Ley 90. Creación de la Empresa Colombiana de Recursos para la Salud. En el marco de la y de la Constitución Política, se creó a comienzos de la década de los noventa la Empresa Colombiana de Recursos para la Salud S.A. –ECOSALUD S.A., cuyo objeto consistía en explotar y administrar el monopolio rentístico de los JSA diferentes de loterías, chance y rifas menores.

2.2.7 Artículo 43 de la Ley 10 de 1990. Autorizó la creación de una sociedad de capital público en la que serían socios la Nación y las entidades territoriales que estuvieren explotando loterías. Este órgano estaría encargado de la administración de los recursos que se generasen por medio de la explotación del monopolio sobre los juegos de azar en él comprendidos.⁶

2.2.8 Decreto 1434 de 1990. Señaló los lineamientos básicos para su constitución y el Decreto 271 de 1991 le dio vida jurídica a la empresa denominada ECOSALUD S.A. Además de administrar el monopolio, la Empresa era responsable de distribuir las rentas de los JSA con base en las reglas de distribución fijadas por la Ley 10 de 1990.

2.2.9 Ley 10 de 1990. Empresa Territorial para la Salud –ETESA- y otras instancias de la institucionalidad del monopolio rentístico de los JSA desde la década del 2000, Liquidación de ECOSALUD.

2.2.10 Decreto 1100 de 2001. El Gobierno Nacional cumplió lo dispuesto en la Ley 643 de 2001 y estableció el régimen de liquidación de ECOSALUD S.A.

2.2.11 Artículo 39 de la Ley 643 de 2001. Se creó ETESA, cuyo objeto sería la administración y explotación del monopolio rentístico de los juegos novedosos y todos los demás que la Ley no asignase a otra entidad. A diferencia de ECOSALUD, ETESA se conformó como una Empresa Industrial y Comercial del Estado del orden nacional, adscrita al Ministerio de Salud. El control de la Empresa se concentraba en el nivel central pero mantenía participación de las entidades territoriales, pues algunos miembros de su Junta Directiva eran nombrados por la asociación de Departamentos y de Municipios. La institucionalidad del monopolio rentístico de los JSA nacionales a partir del año 2001 también estaba conformada por el Ministerio de la Protección Social (antes Ministerio de Salud), el Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar y la Superintendencia Nacional de Salud. Al Ministerio de la Protección Social se le encargó la definición de indicadores de gestión y eficiencia sobre los explotadores y operadores del monopolio de JSA.

El Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar –CNJSA– fue creado como la instancia máxima de regulación de los JSA. A la Superintendencia Nacional de Salud –SuperSalud– se le asignaron funciones de inspección, vigilancia y control sobre el monopolio de JSA. ,

⁶Juegos de suerte y azar. Legislación.

así como llevar estadísticas y recopilar información sobre el sector de los juegos de azar en Colombia.⁷

⁷Juegos de suerte y azar. Legislación.

3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

3.1 REALIZACIÓN DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL ACTUAL DEL AREA DE VENTAS DE LA EMPRESA JJ. PITTA

3.1.1 Evaluación inicial e Identificación del estado actual del área. Para realizar la evaluación inicial del área se formuló un cuestionario de 16 preguntas dicotómicas, con el acompañamiento de los supervisores y el gerente general, el cual se les aplicaría a los asesores comerciales que están cargo de cada punto de ventas. Lo anterior con la finalidad de conocer a fondo las circunstancias actuales de la política de ventas, seguridad y ambiente laboral de la fuerza de ventas, ya que esto influye determinadamente en la productividad que genera la empresa.

La metodología que se utilizo es la aplicación de la encuesta a cada asesor comercial de punto de venta, se consolidara la información cuantitativamente y se realizara un análisis cualitativo, que ayudaran al autor de la evaluación a describir de una forma más concreta la información recopilada y por otro lado ayudara a la gerencia a comprender de una manera más rápida los resultados arrojados por la evaluación. (Ver anexo A).

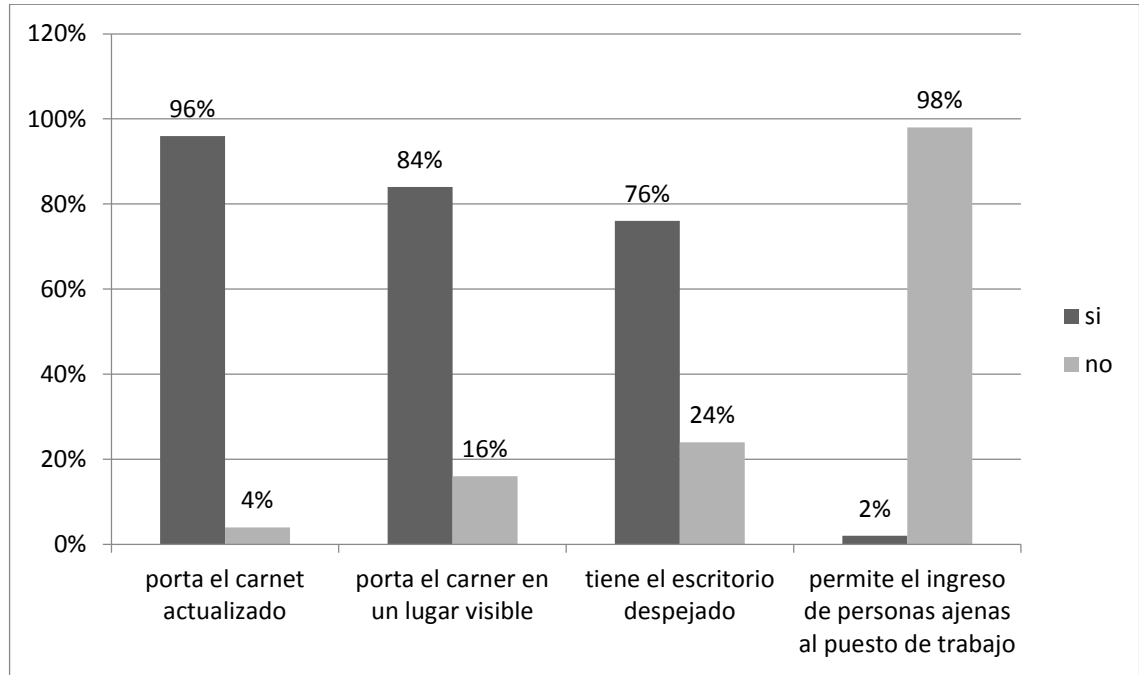
En primer lugar es importante identificar si los asesores, tienen sentido de pertenencia y cumplen con las normas de la empresa, como es portar el carnet, mantener el sitio y puesto de trabajo en orden y si no permite el ingreso de personas ajenas al puesto de trabajo.

Tabla 1. Normas empresariales.

PREGUNTA	FRECUENCIA		TOTAL	PORCENTAJE		TOTAL
	SI	NO		SI %	NO%	
porta el carnet actualizado	77	3	80	96%	4%	100%
porta el carnet en un lugar visible	67	13	80	84%	16%	100%
tiene el escritorio despejado	61	19	80	76%	24%	100%
Permite el ingreso de personas ajenas a la empresa al punto de venta	2	78	80	2%	98%	100%

Fuente: Pasante.

Grafica 2. Normas Empresariales.



Fuente: Pasante.

La anterior grafica nos muestra que el 96% de los asesores de venta portan su carnet actualizado y de ese porcentaje solo un 84% lo tiene en un lugar visible, lo cual quiere decir que del 100% de los colaboradores un 4% no tiene su carnet actualizado y un 16% no lo hace visible. Por otro lado también se evidencio que el 76% de los puntos de venta se encuentran limpios y sus escritorios despejados pero un 24% de los puntos no cumplen con esta norma, lo cual es un aspecto por mejorar ya que esto puede causar una mala imagen a la empresa; otro aspecto evaluado fue el ingreso de personas ajenas a los puntos de venta y/o puestos de trabajo a lo cual se obtuvo un resultado que brinda confianza a la gerencia y es que el 98% de los asesores no permiten el ingreso de personas ajenas a la organización a sus puestos de trabajo, solo un 2% debe reforzado en este tema para que cumpla con la norma empresarial.

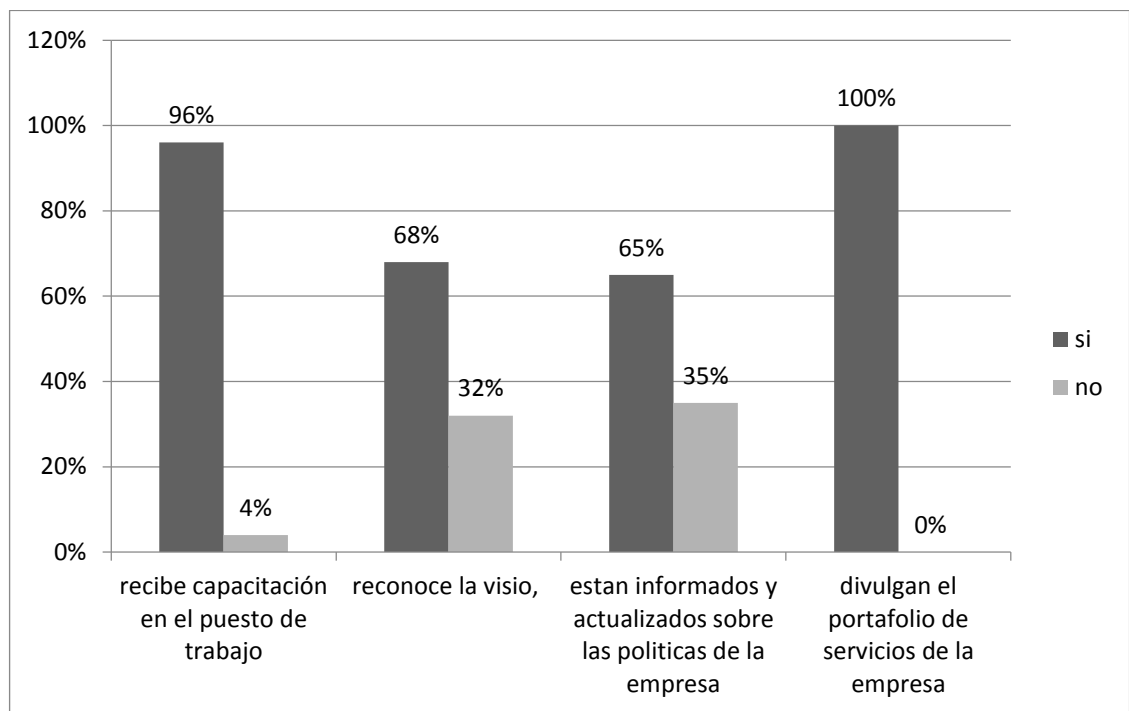
Por otro lado es importante conocer si los asesores de venta reciben capacitación en su puesto de trabajo o dentro de las instalaciones de la empresa, si reconocen la visión, misión, principios estratégicos y misionales de la empresa, además de conocer si se encuentra informado y actualizado con respecto a las políticas de la empresa particularmente la de ventas.

Tabla 2. Nivel de conocimiento de la axiología Empresarial.

PREGUNTA	FRECUENCIA		TOTAL	PORCENTAJE		TOTAL
	SI	NO		SI %	NO%	
Recibe capacitación en su puesto de trabajo	77	3	80	96%	4%	100%
reconoce la visión, misio, principios estratégicos y valores corporativos	54	26	80	68%	32%	100%
esta informado sobre las políticas de la empresa	52	28	80	65%	35%	100%
Divulga el portafolio de servicios de la Empresa	80	0	80	100%	0%	100%

Fuente: Pasante.

Grafica 3. Nivel de conocimiento de la Axiología Empresarial.



Fuente. Pasante.

En la evaluación que se realizó a los asesores referente al nivel de conocimiento axiológico, para conocer su nivel de compromiso con respecto al cumplimiento de los objetivos estratégicos y misionales de la organización. Se evidencio que el 68% de los asesores conocen con exactitud la visión, misión, políticas, principios y valores corporativos, solo un 32% de los colaboradores tienen poco conocimiento sobre estos temas; el 100% de los asesores divulgan el portafolio de servicios de la empresa. Con respecto a la capacitación que reciben los asesores el 96% manifestó que aunque las oportunidades de capacitación

son pocas, estas son muy buenas ya que no deben dirigirse a ningún sitio si no que son realizadas en el mismo puesto de trabajo, solo un 4% manifestó que las capacitaciones en el puesto de trabajo no son eficientes. Por otro lado el 65% se actualizan e informan sobre las políticas de la empresa y el 35% restante no le presta mayor importancia a actualizarse continuamente.

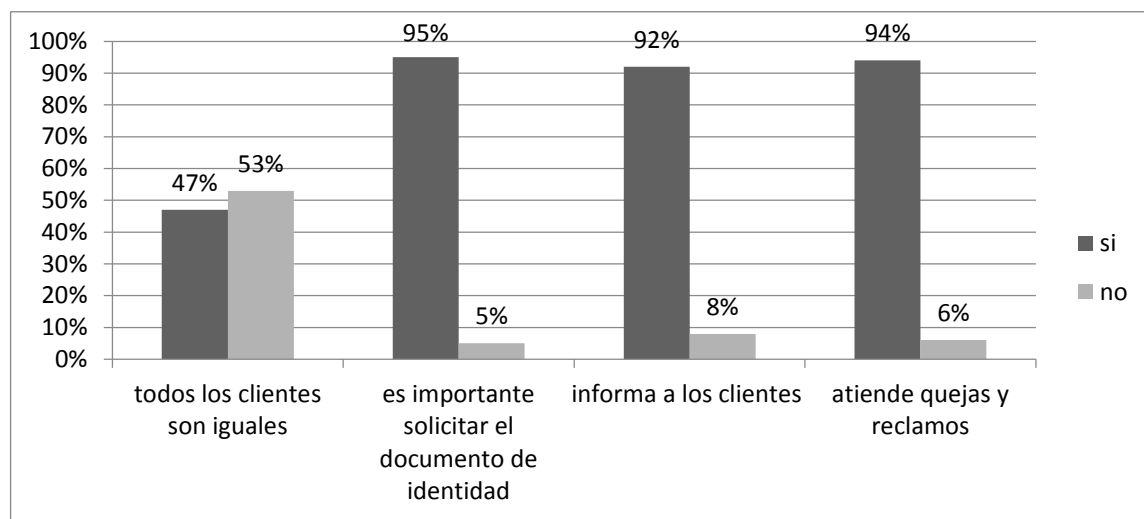
Otros factores importantes a evaluar es la importancia que tienen los clientes para los asesores comerciales y para la empresa, los asesores informan sobre los horarios, las tarifas, es importante saber si son iguales todos los clientes para los asesores, además de conocer si el asesor atiende las quejas y reclamos interpuestos por los cliente.

Tabla 3. Atención al cliente.

PREGUNTA	FRECUENCIA		TOTAL	PORCENTAJE		TOTAL
	SI	NO		SI %	NO%	
para usted todos los clientes son iguales	38	42	80	47%	53%	100%
cree que es importante solicitar el documento de identidad a los clientes	76	4	80	95%	5%	100%
informa a los clientes los horarios y tarifas del servicio	74	6	80	92%	8%	100%
atiende e informa sobre quejas y reclamos a los clientes	75	5	80	94%	6%	100%

Fuente: Pasante.

Grafica 4. Atención al cliente.



Fuente: Pasante.

Con respecto a la atención al cliente se identificó que para un 53% de los asesores los clientes no son iguales, pues para ellos son más importantes las personas de edad que los jóvenes, el otro 47% manifiesta que para ellos son iguales todos los clientes y son atendidos

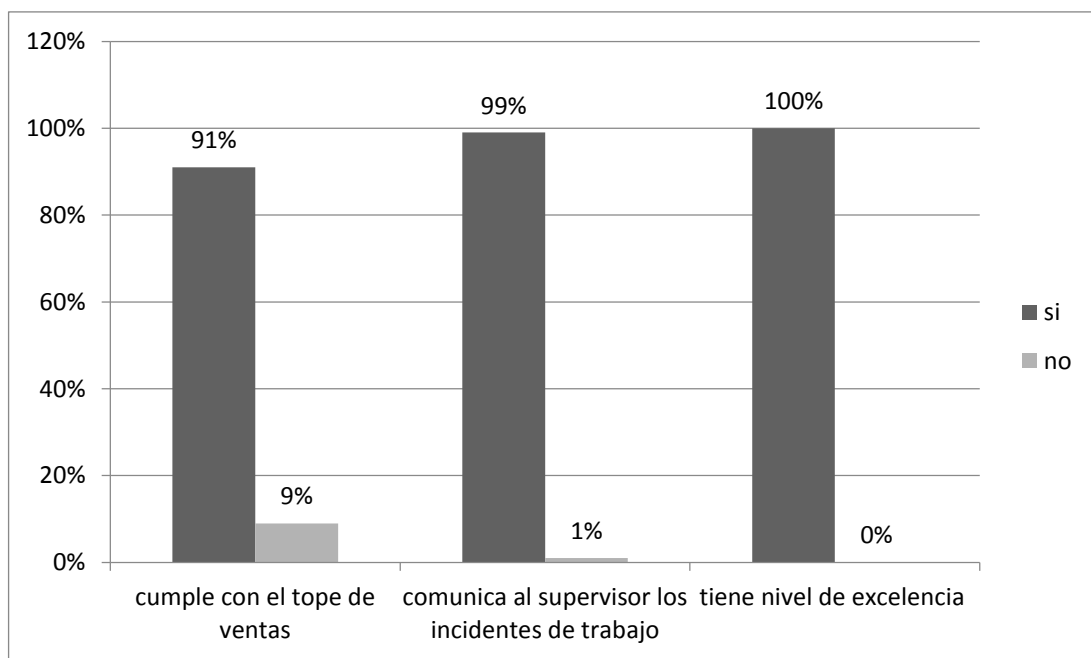
de la misma forma. De igual manera un 95% cree que es importante solicitar el documento de identidad al usuario a la hora de prestar el servicio, mientras que el 5% cree que esto no es necesario. Entre un 92% y 94% informan a los clientes sobre los cambios de horario, las tarifas, los productos, además atienden quejas a usuarios dándoles la importancia que ellos se merecen, mientras un 6 y 8% hacen caso omiso de estos factores.

Tabla 4. Limpieza, comunicación y ventas.

PREGUNTA	FRECUENCIA		TOTAL	PORCENTAJE		TOTAL
	SI	NO		SI %	NO%	
Cumple con el tope de ventas asignado por la Empresa	73	7	80	91%	9%	100%
comunica a su supervisor cualquier incidente en el puesto de trabajo	79	1	80	99%	1%	100%
tiene un nivel de excelencia de cumplimiento, orden y limpieza	80	0	80	100%	0%	100%

Fuente: Pasante.

Grafica 5. Limpieza, comunicación y ventas.



Fuente: Pasante.

La limpieza, la comunicación y las ventas son pilares importantes e influyentes en la prestación del servicio para cualquier organización, en jj pita quizá es lo que más relevancia tiene, ya que la limpieza tanto de sus puntos de venta como la presentación personal de los asesores construyen una imagen que influye en el momento de vender. Al realizar la evaluación con alegría se evidencio que el 100% de los puntos de venta se encuentran en un

excelente estado de limpieza y sus asesores con una excelente presentación. El 91% manifestó que cumplían con el tope de ventas mensual propuesto por la empresa ya que si lo hacía tendrían algunos incentivos, mientras que el 9% aunque se esfuerza en lograrlo no lo cumple y el 99% de los colaboradores de la organización comunican a los supervisores cualquier incidente de trabajo sucedido, el 1% no comunica por razones desconocidas.

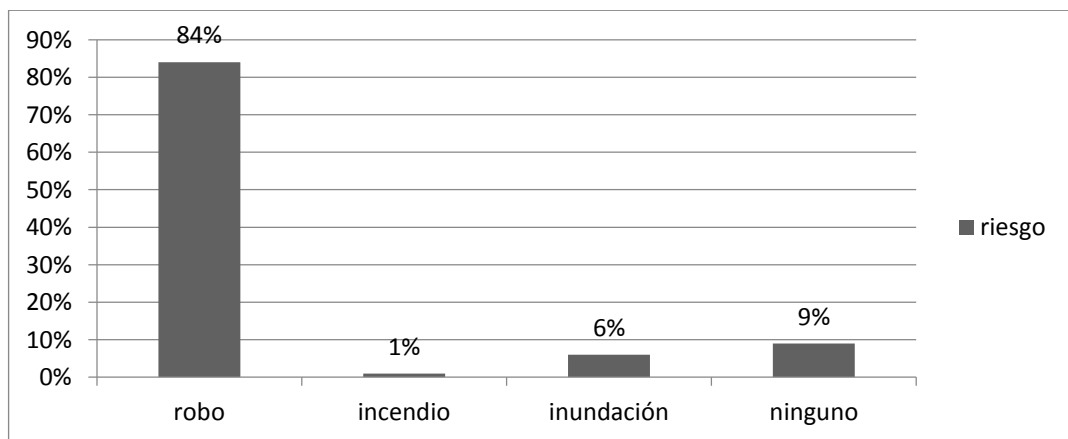
Conocer los riesgos a los que se enfrentan los asesores también es importante ya velar por su bienestar es una obligación de la empresa. Pues el éxito de esta institución depende de la fuerza de ventas conformada por los asesores comerciales.

Tabla 5. Riesgo Laboral.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ROBO	67	84%
INCENDIO	1	1%
INUNDACIÓN	5	6%
NINGUNO	7	9%
TOTAL	80	100%

Fuente: Pasante.

Grafica 6. Riesgo laboral.



Fuente: Pasante.

Dentro de la evaluación era importante conocer el nivel y el tipo de riesgo al que la fuerza de ventas se enfrenta día a día. Se evidencio que el riesgo más alto con un 84% el robo, el 6% inundación y el 1% incendios. Sin embargo hay un 9% que manifestó que no corrían ningún tipo de riesgo debido a la zona en la que estaban ubicados.

3.1.2 Informe de detección de hallazgos. Teniendo en cuenta los resultados arrojados en la evaluación, se emite el siguiente informe me a la gerencia general y a los supervisores

con la finalidad de poner en conocimiento los hallazgos encontrados y los aspectos a mejorar.

Cuadro 3. Cedula de informe General.

INFORME GENERAL	
<p>ELABORADO POR:</p> <p>DIEGO ALEJANDRO NICOLAS CAMILO CRIADO SOTO</p> <p>Pasante.</p>	<p>DIRIGIDO A:</p> <p>GERENCIA GENERAL</p> <p>SUPERVISORES DE VENTAS</p>
<p>En la evaluación realizada se evidenciaron varios factores positivos como es el compromiso que tienen los asesores comerciales con el cumplimiento de las políticas, normas y objetivos misionales y estratégicos de la organización. Lo anterior teniendo como referencia que la mayoría entre un rango general del 84 y 98% no permiten el ingreso de personas ajenas al sitio de trabajo y que puedan poner en peligro el tope de ventas realizado así como como la integridad de ellos mismos, portan el carnet lo que logra distinguirlos como colaboradores de la empresa con el fin de brindarle una seguridad, por lo tanto este debe estar actualizado para no dejar dudas de que la persona hace parte de organización. La mayoría de los asesores comerciales reconocen la visión, misión y objetivos institucionales y los han hecho parte de su vida laboral lo que demuestra un alto sentido de pertenencia hacia la empresa, se sienten conforme con los procesos de capacitación en los puestos de trabajo esto entre un 96 y 100%. La divulgación del portafolio de servicio es uno de los puntajes más altos y más satisfactorios pues ellos saben que la productividad de la empresa depende de cuánto el mercado conoce el producto y servicio que se ofrece. En cuanto a la atención al cliente se evidencio que no todos los usuarios son iguales para los asesores, para ellos tienen mayor importancia las personas de edad que los jóvenes y es importante que en los procesos de capacitación se refuerce un poco más sobre la igualdad y la importancia de hacer de los jóvenes clientes potenciales de la empresa. Sin embargo se evidencio un porcentaje positivo y muy considerable con respecto a la atención de quejas y reclamos, lo cual quiere decir que 94% de la fuerza de ventas se encuentra preparada para realizar una buena atención y cumplir nuevos retos, esto también teniendo en cuenta que el 91% cumple mensualmente con los topes de venta mensuales propuestos por el área de ventas. Es importante recalcar que los puntos de venta y sus asesores corren un riesgo alto de robo por lo cual la administración de la empresa debe tomar decisiones que salvaguarden la integridad de sus colaboradores.</p>	
<p>Recomendaciones:</p> <p>Realizar evaluaciones periódicas que permitan evidenciar los cambios producidos en la fuerza de ventas. Incentivar a la fuerza de ventas para que el 100% de los colaboradores que la componen cumplan con la planeación propuesta.</p> <p>Ejecutar más programas de capacitación tanto grupal como virtual o en el puesto de trabajo, aprovechando los recursos físicos y tecnológicos con los que cuenta la organización.</p>	

Fuente. Pasante.

3.2 REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA CONOCER LA OPINION DE LOS CLIENTES CON RESPECTO A LA ATENCIÓN DEL SERVICIO PRESTADO

3.2.1 Descripción del Problema. La atención a usuarios sin lugar a duda es una de las actividades más complejas dentro de una organización, lo anterior sin dejar de recalcar que es de las más importantes, ya que las empresas con ánimo de lucro dependen totalmente de ella. La presente investigación es realizada con el fin específico de estudiar el mercado y conocer la opinión que tienen la personas sobre el servicio que se presta en la empresa, ya

que no se tiene claro cuál es el grado de satisfacción y como es el comportamiento de los asesores de ventas según nuestros clientes.

3.2.2 Formulación del Problema. ¿Será posible conocer el nivel de satisfacción de los usuarios con respecto al servicio prestado por la empresa JJ. PITA?

3.2.3 Objetivos.

Objetivo General. Realizar una investigación para conocer la opinión de los usuarios con respecto a la atención del servicio prestado e la empresa JJ.PITA.

Objetivos Específicos. Determinar la eficacia y eficiencia de la atención del servicio prestado.

Identificar los servicios y productos que los clientes más usa.

Determinar si los clientes se encuentran satisfechos con el servicio prestado, según el trato recibido por el asesor comercial.

Determinar si la presentación personal de los asesores es acorde y si influye en la venta de los productos.

3.2.4 Justificación. Para toda organización dedicada a la actividad comercial es indispensable conocer las necesidades, cambios y opiniones que tienen el público objetivo principal de compra con respecto al servicio que ellos prestan. Por tal motivo es imprescindible realizar investigación de mercados para conocer las variables que influyen en el aumento o disminución de la compra de los productos que oferta la institución de la que hacemos parte.

La atención al cliente es un factor influyente pues de ello depende la fidelización y la consecución de nuevos clientes. En un mercado tan marcado y competido hacer la diferencia es el boleto al éxito competitivo.

3.2.5 Delimitaciones.

Delimitación conceptual. En la presente investigación de mercados es importante tener claros los conocimientos sobre el lenguaje técnico utilizado tanto en el servicio prestado como en el cumplimiento del objetivo de la investigación tales como: atención al cliente, fidelización, juegos de azar, chance, presentación personal, eficacia y eficiencia.

Delimitación Operativa. En el desarrollo de la Investigación se presentaron inconvenientes tales como: la poca colaboración de la comunidad Ocañera para contestar la encuesta.

Delimitación Temporal. El desarrollo de la investigación de mercados se desarrolló en un tiempo determinado de 1 mes lo que se atribuye a 4 semanas hábiles.

Delimitación Geográfica. El desarrollo de la investigación se llevó a cabo en la ciudad de Ocaña, se tuvieron en cuenta diferentes sectores como son la rutina, el centro, las llanadas, santa clara, Juan XXIII y la primavera.

3.2.6 Metodología.

Tipo de Investigación. El tipo de investigación que se llevó a cabo es de tipo descriptivo, de manera que nos permita narrar los hallazgos encontrados durante la aplicación del instrumento y la recolección de datos.

Población. Para la presente investigación se tuvieron en cuenta cien mil (100.000) habitantes que tiene la ciudad de Ocaña.

Muestra. En esta ocasión no se realizara fórmula para obtener la muestra pues se aplicará el instrumento a 50 personas y se realizara por tendencia.

3.2.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección. En la investigación que desea conocer el grado de satisfacción y la opinión de los clientes de JJ. PITA, se suministraran los datos de fuentes primarias y secundaria. Como fuente primaria se utilizara la técnica de entrevista de contacto y observación directa, así mismo se utilizara como instrumento de recolección de datos un cuestionario de ocho (8) preguntas algunas de tipo dicotómicas y otras de respuesta múltiple que ayudaran a los investigadores a describir de una forma más concreta la información y al menos a reducir algunas causas que ocasionan fallas en las encuestas. Los datos secundarios se tomaran de literaturas, internet y reglamentaciones de empresas que prestan servicios. (Ver anexo).

Método de Muestreo. El método de muestreo que se utilizara en la presente investigación será probabilístico y al azar, pues de una población de cien mil (100.000) habitantes se escogerán cien (100) ciudadanos Ocañeros para aplicar el instrumento, sin tener en cuenta estrato social, programas estudiantiles, salto sistemático, pero de los cuales se tomaran ciertos criterios de decisión.

3.2.8 Procesamiento y Análisis de la Información. Una vez recopilada la información, mediante la aplicación del instrumento se tabulara y se analizara ítem por ítem, y se determinara el porcentaje de frecuencia para luego por medio de estos datos sacar conclusiones de forma cuantitativa y cualitativa a través de tablas, gráficas y mediante el análisis y comentarios de las respuestas obtenidas. Lo anterior dado a que estos esquemas presentan los resultados del estudio de una manera clara y ahorran tiempo y fatiga a quienes tomaran las decisiones en base a estos datos.

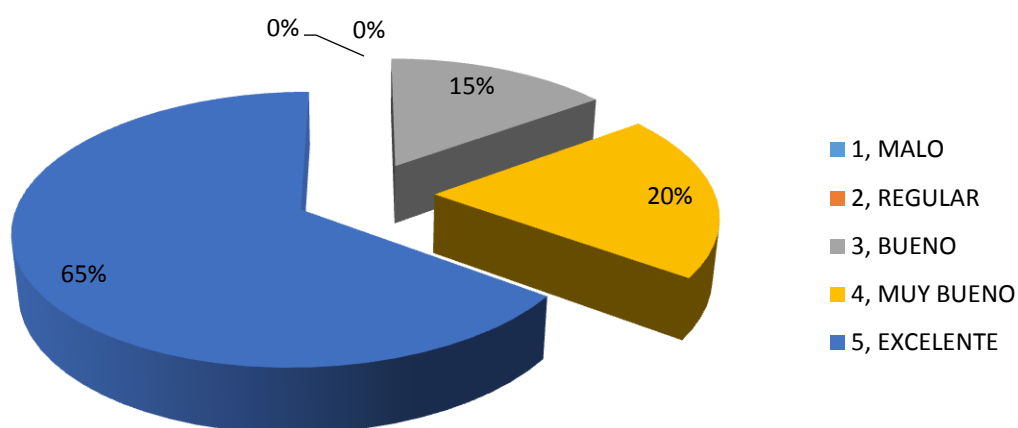
Presentación de Resultados. Los resultados recolectados por medio de la aplicación de la encuestas serán relacionados de la siguiente manera. Cada pregunta constara de una tabla una gráfica y un análisis cualitativo de la información recolectada para brindar una mayor eficacia en el resultado proyectado. A continuación relacionaremos los resultados.

Tabla 6. Agilidad y Eficacia de la Atención.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1(MALO)	0	0%
2(REGULAR)	0	0%
3(BUENO)	15	15%
4(MUY BUENO)	20	20%
5(EXCELENTE)	65	65%
TOTAL	100	100%

Fuente: Pasante

Grafica 7. Agilidad y Eficacia de la Atención.



Fuente: Pasante.

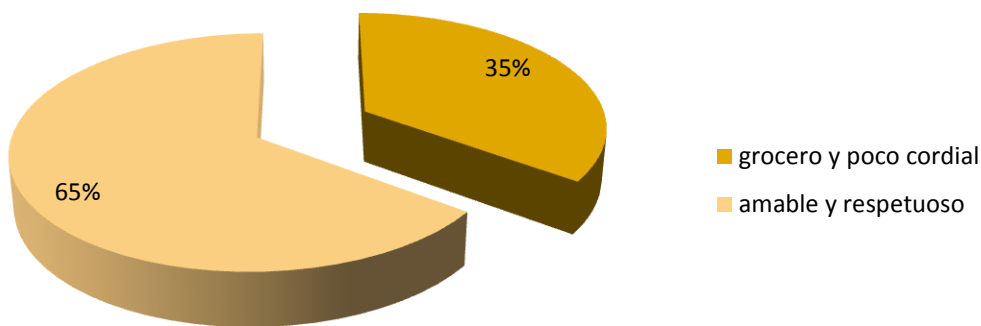
El 15% de la comunidad encuestada respondió que la atención que recibe por parte de los asesores es buena, el 20% aseguró que los asesores comerciales brindan de una manera eficiente y ágil el servicio y que los mantienen informados sobre los nuevos productos y los resultados de los juegos que ellos ofrecen. Sin embargo un 65% de la comunidad afirmó que el servicio que prestan los puntos de venta son excelentes pues no deben dirigirse hacia el centro de la ciudad a la oficina principal en el caso de los que viven lejos para adquirir los productos ya que los asesores correspondiente a los diferentes puntos de venta de la ciudad se encuentran preparados para brindar un servicio de calidad, ágil y eficaz.

Tabla 7. Trato a los usuarios.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
GROSERO Y POCO CORDIAL	35	35%
AMABLE Y RESPETUOSO	65	65%
TOTAL	100	100%

Fuente: Pasante.

Grafica 8. Trato a los usuarios.



Fuente: Pasante.

La anterior grafica nos muestra que el 65% de la comunidad se muestra satisfecho con el trato brindado por los asesores de JJ. PITA hacia ellos cuando prestan el servicio y manifiestan que esto influye muchos pues si el trato fuera poco cordial ellos evitarían comprar sus productos o se unirían otros puntos de venta.

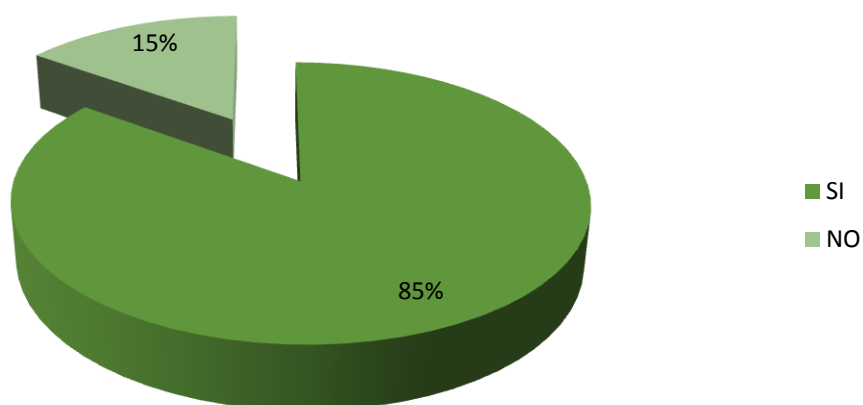
Sin embargo el 35% de la comunidad encuestada se mostró poco conforme y manifestó que en algunas ocasiones los asesores se mostraron groseros y con pocas ganas de atenderlos y que por ende algunos no han volvieron a requerir el servicio en ese punto determinado, también manifestaron que esto podría ser generado por el estrés, el riesgo y el cansancio de la jornada laboral sin contar los problemas personales que el asesor tuviese ya que el comportamiento humano puede cambiar simultáneamente.

Tabla 8. Información brindada por el asesor sobre el portafolio de Servicios.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	85	85%
NO	15	15%
TOTAL	100	100%

Fuente: Pasante.

Grafica 9. Información brindada por el asesor sobre el portafolio de Servicios.



Fuente: Pasante.

El 15% de la comunidad encuestada manifestó que ellos no conocían todos los servicios que ofrece la empresa apuestas Cúcuta y que el producto que normalmente compran es el chance porque saben que esa es la actividad principal de la empresa, desconociendo que en la misma se brindan otros servicios como los giros, los boletazos y demás. Por otro lado el 85% de la población manifestó que el asesor comercial de la zona si los mantiene informados sobre el portafolio de servicios que la empresa ofrece y que por el bajo costo del servicio y la atención ellos prefieren usar los diversos productos y servicio de jj Pitta que los de otras empresas de envíos.

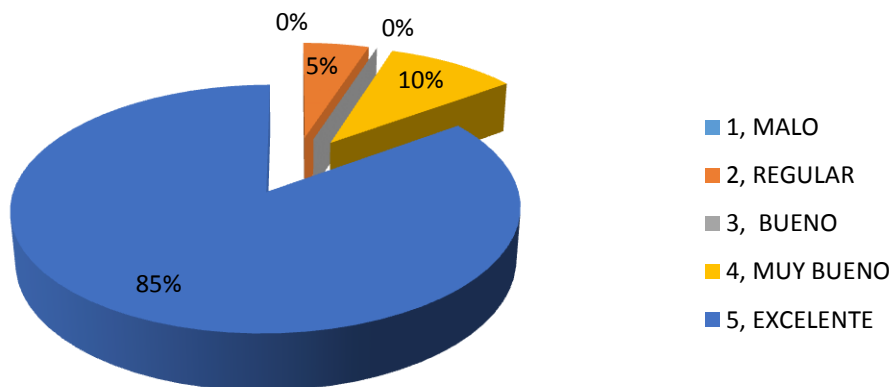
Tabla 9. Presentación personal del asesor.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1(MALO)	0	0%
2(REGULAR)	0	0%
3(BUENO)	0	0%

4(MUY BUENO)	10	10%
5(EXCELENTE)	90	90%
TOTAL	100	100%

Fuente: Pasante.

Grafica 10. Presentación personal del asesor.



Fuente: Pasante.

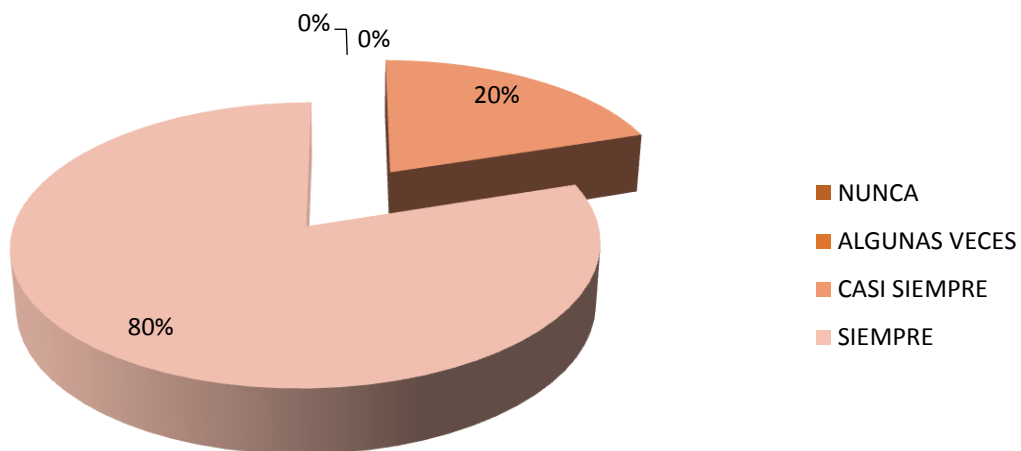
Con respecto a la presentación personal de los asesores la comunidad manifestó que el 5% de estos tenían una apariencia regular y que debían mejorar pues eso dejaba mucho que decir de la empresa. Sin embargo un 10% manifestó que la imagen de los asesores era buena que se veían limpios y acorde con su trabajo. Por otro lado el 85% dijo que la presentación personal de los asesores era excelente, resaltando a las mujeres quienes siempre estaban muy bien arregladas y bonitas y que por eso y sea tención era que tenían mucho éxito sus puntos de venta.

Tabla 10. Orden y aseo en el punto de venta.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
ALGUNAS VECES	0	0%
CASI SIEMPRE	20	20%
SIEMPRE	80	80%
TOTAL	100	100%

Fuente: Pasante.

Grafica 11. Orden y aseo en el punto de venta.



Fuente: Pasante.

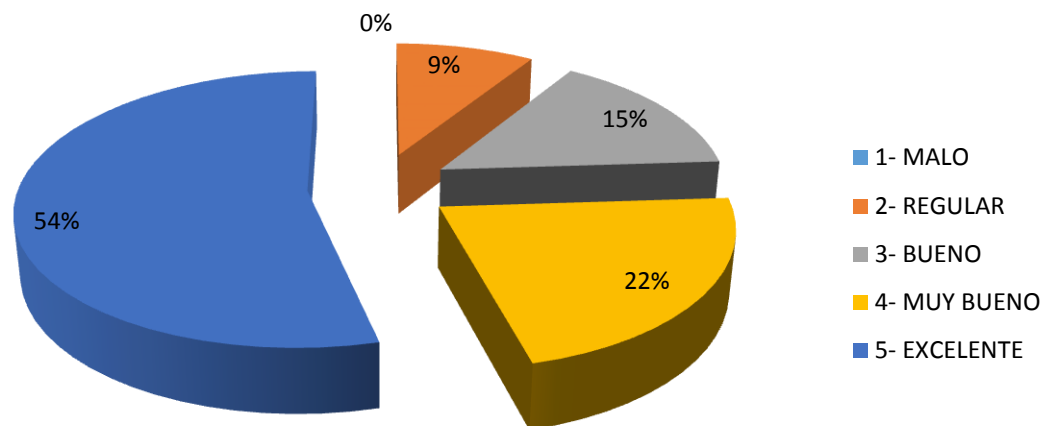
El 80% de los usuarios encuestados al preguntarle si los puestos de trabajo se encontraban en orden y aseados respondieron que siempre que asistían al punto de venta lo encontraban ordenado y limpio. Por el contrario un 20% de la comunidad manifestó que casi siempre se encontraba limpio que en alguna de las ocasiones había un poco de desorden pero que esto era ocasionado por las lluvias y la cantidad de cosas que tienen sobre el escritorio.

Tabla 11. Calificación del servicio que ofrece la Empresa.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1(MALO)	0	0%
2(REGULAR)	9	9%
3(BUENO)	15	15%
4(MUY BUENO)	22	22%
5(EXCELENTE)	54	54%
TOTAL	100	100%

Fuente: Pasante.

Grafica 12. Calificación del servicio que ofrece la Empresa.



Fuente. Pasante.

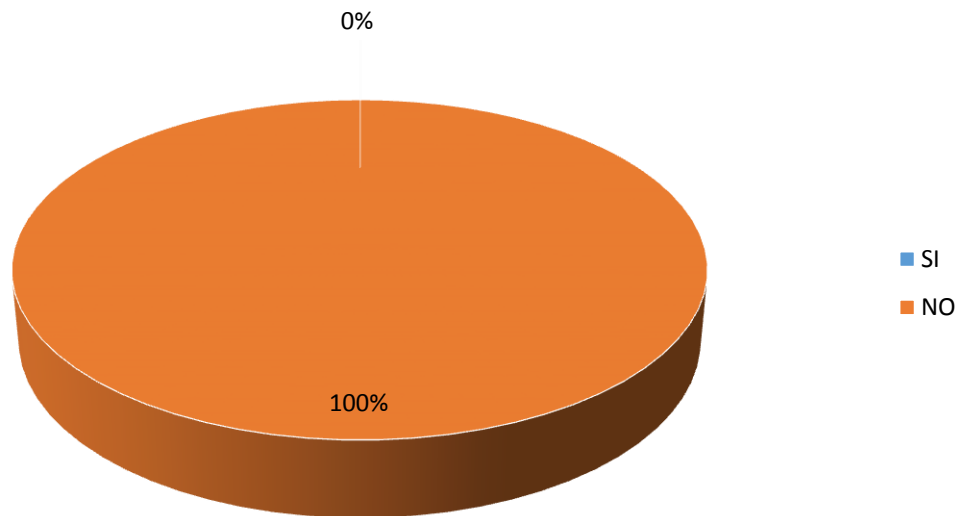
Al preguntarle a la comunidad encuestada que de 1 a 5 calificara el servicio prestado la mayoría respondió que el servicio era excelente este porcentaje mayoritario corresponde a un 54% de la población encuestada, siguiéndole un 22% que respondió que el servicio aunque no fuera excelente era muy bueno y un 15% que afirma que el servicio es solamente bueno. Sin embargo un 9% de la comunidad aseguro que el servicio era regular, derivado de los diferentes estados de ánimo de los vendedores y para finalizar un 9% dijo que el servicio que la empresa prestaba era muy malo, ya que las vendedoras estaban pendientes de otras cosas y no de atender al cliente.

Tabla 12. Oferta de productos diferentes a los de la empresa.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	100	100%
TOTAL	100	100%

Fuente: Pasante.

Grafica 13. Oferta de productos diferentes a los de la empresa.



Fuente. Pasante.

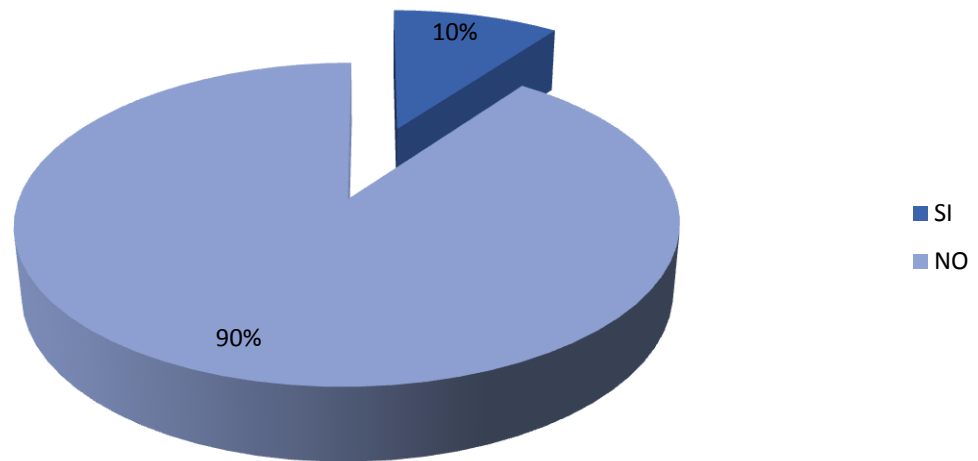
El 100% de la comunidad encuestada respondió a este ítem que no ofrecían productos distintos a los que la empresa vende.

Tabla 13. Personas ajenas dentro de los puntos de venta.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	10%
NO	90	90%
TOTAL	100	100%

Fuente: Pasante.

Grafica 14. Personas ajenas dentro de los puntos de venta.



Fuente: Pasante.

El 90% de las personas encuestadas manifestaron que no veían personas ajenas a los vendedores dentro del puesto de venta, pero un 10% de la comunidad dijo que en varias oportunidades habían visto personas diferentes y ajenas a la empresa dentro de los puestos de trabajo.

Conclusiones de la Investigación de Mercados. Se conoció la opinión de un gran número de la población ocañera y en promedio un 80% de la comunidad encuestada conoce la empresa y se siente satisfecho con el servicio y los productos que ofrece la empresa.

Se evidencio y ratifico que la actitud de los asesores comerciales hacia la población es ágil y eficiente, además de que ellos aportan una gran imagen de respeto hacia la organización.

En general los resultados de estudio de mercados fueron satisfactorios ya que se evidencio que la empresa es una organización sólida y respetable. En cuanto a los porcentajes de aspectos negativos la gerencia debe tomar cartas en el asunto y aumentar periódicamente la vigilancia y plantear planes de mejora continúa que contribuyan al aumento de la productividad y al crecimiento de la fuerza de ventas.

3.3 ELABORACIÓN DEL ESQUEMA DE CAPACITACIÓN ENFOCADO AL FORTALECIMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS.

Teniendo en cuenta que la capacitación es el recurso intelectual más valioso de toda la actividad administrativa, y que contribuye al mejoramiento del conocimiento y al fortalecimiento de las habilidades del personal que labora en una empresa, en este capítulo

se formula un plan de capacitación con la finalidad de mejorar las habilidades y el rendimiento de la fuerza de ventas de la empresa.

Este capítulo se realizó con ayuda del gerente de la empresa quien manifestó las necesidades detectadas en estudios realizados anteriormente y como apoyo a mi aprendizaje.

A continuación encontraremos la estructura de un plan de capacitación que es formulado para ejecutarlo a favor de las asesoras comerciales de J, PITTA & CIA S.A.

3.3.1 Interpretación del plan de capacitación. El plan de capacitación conlleva al mejoramiento continuo de las actividades laborales. Esto con el objetivo de implementar formas óptimas de trabajo, en este sentido, el plan va dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del asesor; para que el desempeño sea más eficiente en función de los objetivos comerciales de la institución. El objetivo principal de realizar y ejecutar un plan de capacitación, es producir resultados laborales de calidad, de excelencia en el servicio y que se vean reflejados en el cumplimiento de las metas propuestas por el área de ventas, por otro lado comprometer a los asesores comerciales con el cumplimiento de los objetivos misionales y crecimiento financiero de la organización.

3.3.2 Descripción del proceso de elaboración del plan de capacitación. Para elaborar este plan de capacitación se tuvieron en cuenta aspectos de una capacitación realizada hace algún tiempo en la institución además de tener presente las necesidades detectadas en estudios anteriores realizados por el área comercial y que deben mejorarse. Por consiguiente se abordara una socialización de tipo interno y dentro del mismo grupo de trabajo, también conocida como capacitación y/o socialización inmanente. Lo anterior nos lleva a tener en cuenta cuatro (4) pasos que son los siguientes:

Detección y análisis de las necesidades. Se identifican las fortalezas y las debilidades. Las necesidades de conocimiento y desempeño, y la necesidad específica que conlleva a realizar la capacitación.

Diseño del plan de capacitación. Se elabora el contenido del plan, folletos libros y actividades.

Validación del plan de capacitación. Se presenta el plan a un grupo pequeño de directivos y se eliminan defectos.

Ejecución del plan de capacitación. Se dicta el programa planeado a los colaboradores.

3.3.3 Detección y análisis de necesidades. A continuación y por medio de una matriz EFI se detectaran algunas fortalezas del área de venta y se determinaran las debilidades más notorias en el proceso de comercialización y venta de los servicios ofrecidos por las asesoras comerciales de JJ. PITTA.

Cuadro 4. Matriz EFI.

FORTALEZAS	POND.	DEBILIDADES	POND.
Excelente actitud de trabajo	0.50	atención al cliente	0.30
Buena comunicación	0.20	Poca información sobre los servicios del portafolio	0.10
Respeto de la jerarquías y altos liderazgos	0.10	Riesgo laboral	0.30
presentación personal del asesor	0.10	Poca capacitación en políticas de seguridad laboral	0.20
conocimiento sobre la axiología de la empresa	0.10	servicio prestado	0.10
TOTAL	1.00	TOTAL	1.00

Fuente: Pasante

Teniendo en cuenta la anterior matriz se determinó que los factores más influyentes para el desarrollo de los temas son la excelente actitud de trabajo tanto en equipo como individualmente y la poca información sobre la diversidad de productos que conforman el portafolio de servicios y que a su vez genera la mayor debilidad en la fuerza de ventas que es en la atención al cliente. Por otro lado otro factor a mejorar son las políticas de seguridad laboral ya que el porcentaje de desmotivación es debido al riesgo inminente que afrontan día tras día las asesoras comerciales.

Vale aclarar que con lo anterior no se refiere a que los colaboradores no conozcan los temas relacionados, pero es de gran importancia reforzar los temas que crean debilidades y contratiempos en la prestación del servicio.

Lo anterior con la finalidad de fortalecer el área de ventas y el proceso de comercialización, servicio y productividad financiera.

3.3.4 Diseño del plan de capacitación. Se determinó que el contenido de la capacitaciones de ventas deberán estar enfocadas en temas relacionados con servicio y atención al cliente entre los cuales se determinan el saludo corporativo, normas empresariales manejo de dinero en las tulas, chance vuelto, políticas para la prestación adecuada del servicio, presentación personal e igualdad de clientes, ya que es necesario reforzar las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la organización en términos de liderazgo, motivación, comunicación y dinámica de grupos para ejecutar las diversas funciones comerciales que conlleva la prestación de un servicio. Todo lo anterior con el fin de generar productividad en el área y preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.

Planeación del plan de capacitación. La planeación de los temas se refiere a la logística que comprende la capacitación que se requiere para llevar a cabo la preparación del

personal en cuanto a los posibles temas que conforman la estructura de cómo prestar un buen servicio en cuanto a la atención y la venta de productos.

Cuadro 5. Planeación de la capacitación a asesoras comerciales JJ. PITTA .

PLANEACION DE LA CAPACITACIÓN A LAS ASESORAS COMERCIALES DE JJ. PITTA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE LA CLAVE PARA AUMENTAR LAS VENTAS			
Tema principal de la socialización: PARA LA PRESTACIÓN ADECUADA DE UN SERVICIO			
Objetivo: formación de las asesoras comerciales en políticas de atención, venta y prestación de servicio.		Alcance: Se trataran todos los temas relacionados con la prestación de un buen servicio de calidad y comercialización de productos, incluyendo temas relacionados con la confrontación al riesgo laboral y hostigamiento a las asesoras ya que los anteriores contribuyen al cumplimiento de la misión institucional.	
TEMA	FECHA	LUGAR	FUENTE DE INFORMACIÓN
reseña histórica de la Empresa	15-12-14	sala de juntas	manual de calidad conferencia cargo del gerente general
saludo corporativo	15-12-14	sala de juntas	manual de calidad conferencia a cargo del pasante Diego Criado
plan estratégico: misión visión valores objetivos estratégicos	15-12-14	sala de juntas	manual de calidad presentación a cargo del pasante Diego criado
política de calidad en la prestación del servicio	15-12-14	sala de juntas	manual de calidad
manejo de dinero en tulas y responsabilidad de las mismas	15-12-14	sala de juntas	manual de calidad presentación a cargo del Pasante Diego Criado
NORMAS EMPRESARIALES			
presentación personal	19-12-14	sala de juntas	manual de calidad presentación a cargo del Pasante Diego Criado
personas ajenas	19-12-14	sala de juntas	manual de calidad presentación a cargo del Pasante Diego Criado
productos diferentes	19-12-14	sala de juntas	manual de calidad
chance vuelto	19-12-14	sala de juntas	manual de calidad presentación a cargo del Pasante Diego Criado
igualdad de clientes	19-12-14	sala de juntas	manual de calidad
cumplimiento de metas y reconocimientos	19-12-14	sala de juntas	manual de calidad presentación a cargo del Pasante Diego Criado
administración del riesgo	19-12-14	sala de juntas	manual de calidad presentación a cargo del Pasante Diego Criado

Fuente: Pasante.

Como se puede evidenciar en la planeación se determinan los temas específicos y la fuente utilizada para extraer la información y a cargo de quien se encuentra, en este caso se utilizara el manual de calidad que contiene todos los temas que se trataron.

Desarrollo de los temas. Reseña histórica de JJ PITTA & CIA S.A. Seccional Ocaña. J.J PITTA & CIA S.A seccional Ocaña es una empresa privada que tiene su sede principal en la ciudad de Cúcuta departamento del norte de Santander y que se dedica al manejo de apuestas permanentes (juegos de azar). La distribución comercial utilizada por la empresa para realizar su operación comercial es por acopios y se delimitan por zonas geográficas conformadas por ciudadelas y barrios; cuentan con Centros de Pagos (CDP) y puntos de ventas y servicios (PVS). J.J. PITTA, es la red comercial más amplia de Cúcuta y Norte de Santander, con 33 Centros Integrales de Servicios y 408 Puntos de Venta y Servicios en crecimiento, con los que se cubren los requerimientos de nuestros clientes y aliados, a través de la innovación y fortalecimiento del portafolio de productos y servicios; en procura del desarrollo e integración de los municipios del departamento, haciendo presencia en los 40 municipios de Norte de Santander a través de la más amplia red comercial y de servicios, para hacer la vida mucho más fácil.

La Red AC-75 ha hecho más cortas las distancias, ya que la implementación de tecnología de punta en la trasmisión de datos en tiempo real, unida a la alta capilaridad de la red, con puntos de venta en todos los municipios, ciudadelas, barrios y veredas de Norte de Santander; permite ofrecer un completo portafolio de productos y servicios, liderado por las apuestas permanentes como el chance y sus incentivos; además de otros productos y servicios como recaudos de servicios públicos y privados, giros, servicios de mensajería y envíos a nivel nacional, recargas de telefonía celular de cualquier operador y otros convenios de uso masivo. Por otro lado la organización cuenta con la red p.a.p. (puerta a puerta). Ya que los dispositivos móviles de alta tecnología, permiten la vinculación de asesores comerciales ambulantes que llegan hasta la misma puerta de su casa, negocio u oficina; más aún, nos permite cubrir los requerimientos de los clientes en lugares diferentes a cabeceras municipales, también llamada la red de las oportunidades ya que, en esta modalidad de comercialización tenemos vinculados adultos mayores, discapacitados, iletrados, campesinos; quienes automáticamente entran en un programa de capacitación integral, con lo que en nuestra organización ya son muchas las promociones de bachilleres, técnicos y profesionales que comenzaron en este frente comercial. La red ac – tiendas (canal t.a.t. don jota). Es la más conocida como tienda de barrio, es la solución a la mano de los habitantes a su alrededor, es un sitio donde el cliente encuentra todo lo que necesita en un mismo lugar y, en la oferta de ese todo, AC – 75 también tiene su espacio para generar al tendero una atractiva rentabilidad y fidelizar su clientela mediante la innovación de sus servicios. Red ac – súper (grandes superficies). En la comodidad que ofrecen las grandes superficies, puedes encontrar un punto de la red ac – 75 disponible para hacer uso de las opciones que brinda nuestro completo portafolio De productos y servicios. Estamos en los Carrefour de Cúcuta y nos proyectamos a los supermercados de índole local.

Por último encontramos los c.i.s. – ac 75 (centros integrales de servicios). La masificación de la oferta de servicios en el mercado, generó la necesidad de brindar a nuestros clientes la

especialización del recurso humano, en lugares diferentes a los tradicionales puntos de venta, llamados centros integrales de servicios. En los c.i.s., la seguridad de las operaciones marca la diferencia y donde encontraras servicios adicionales de nuestro portafolio de productos y servicios. La seccional Ocaña, está constituida con un recurso humano de 110 empleados directos entre los que se destacan 4 administrativos, 4 cajeros y 102 asesores comerciales en la seccional Ocaña, que se encuentran ubicados en los diferentes puntos de venta y venta puerta a puerta. Ente los servicios que ofrecen los asesores comerciales se encuentran: el súper chance, que es un producto que puede ser jugado de tres o cuatro cifras y puede obtener un precio mayor a los 11 millones de pesos, otro de los súper productos que la empresa ofrece es el boletazo, producto que fue creado para contrarrestar la venta de boletería ilegal o de la calle y tiene como recompensa un incentivo de hasta 250 millones de pesos, el mini boletazo es un producto derivado del boletazo y le da la oportunidad al cliente de jugar hasta con cinco oportunidades de cuatro cifras y tiene una recompensa de 1 millón de pesos, también se ofrece la venta del servicio del chance tradicional el doble chance y el chance especial en este tipo de apuesta el precio de la venta o del servicio es puesto por el cliente, aquí el selecciona uno o varios números, estos pueden ser de tres o cuatro cifras, selecciona una lotería, si coincide el numero hecho por el cliente con el del sorteo habrá el cliente ganado la apuesta y su beneficio económico será de acuerdo al monto de la apuesta. El principal punto de venta de esta seccional se encuentra ubicado en el centro de la ciudad, en plaza principal y allí se prestan todos los servicios incluidos en el portafolio de la organización.

La organización cuenta con un sistema de gestión social en el cual se creó la fundación social J.J. PITA, ubicada en la ciudad de Cúcuta encargada prestar ayuda a la sociedad como retribución al desempeño que han logrado, generando empleos indirectos, que se encargan de realizar las actividades acordes al cumplimiento de la política de responsabilidad social, y quien tienen como misión desarrollar programas sociales enfocados a la atención integral de los empleados y clientes que pertenezcan a los estratos 1 y 2, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida y promoviendo el desarrollo e impacto social en la región.

Saludo Corporativo. El saludo en cualquiera de sus modalidades y en cualquier tipo de empresa es fundamental para romper el hielo entre los clientes y el empleado ya que es una forma de mostrar cortesía y buena educación a las personas que se atienden.

Es incomodo llegar una empresa y que la persona que te atiende te salude efusivamente sin conocerte pero es peor aún que esa persona que presta el servicio sea indiferente a tu llegada o a tu presencia limitándose solamente a prestar el servicio solicitado como si el cliente no fuera más que efectivo para la empresa. Por lo tanto es importante tener un saludo corporativo que no sea tan efusivo y que incomode y que haga sentir al cliente parte de nuestra familia.

Para JJ PITTA, es importante que todas las asesoras comerciales al contestar los teléfonos o al tener contacto con los clientes se dirijan hacia ellos con respeto y diciendo buenos días, buenas tardes o buenas noches, bienvenido a nuestra empresa. Lo anterior con la finalidad que el cliente se sienta como en casa y a gusto con el servicio que se le ha prestado.

Plan Estratégico. Es importante que las asesoras comerciales refuercen sus conocimientos sobre la axiología de la empresa o por lo menos que recuerden y tengan clara la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, ya que estos encaminan al empleado hacia los objetivos y metas que se deben cumplir a largo, mediano y corto plazo.

Misión. Comercializar juegos de suerte y azar, generando recursos a la salud en el departamento de Norte de Santander, recaudo y pago de servicios; contribuyendo al progreso de la empresa y la comunidad, teniendo como principios la inversión en responsabilidad social empresarial, la eficiencia, seguridad, transparencia, cumplimiento, innovación y calidad humana; apoyados en infraestructura tecnológica propia y un sistema de gestión integral que nos permita un mejoramiento continuo.

Visión. Ser reconocidos en el 2018 como empresa generadora de nuevos productos, servicios y como aliados estratégicos en el aprovechamiento de nuestra infraestructura tecnológica, con personal altamente calificado para superar las expectativas de los clientes a nivel nacional. Manteniendo el liderazgo en la comercialización de juegos de suerte y azar.

Valores. En la empresa el código de ética es uno de los documentos más importantes, el cual tiene como pilares principales la misión y los valores institucionales que le dan fundamento, y constituyen el referente ético de los modelos, políticas, planes, estrategias y gestión corporativa, los cuales se relaciona a continuación:

Respeto: es valoración y cuidado de sí mismo, de los demás, de la naturaleza y de las cosas. Es el aprecio y cuidado del ser, de la esencia de las personas, la vida y las cosas. Respeto es atención, consideración, tolerancia, miramiento, deferencia. El respeto es garantía de preservación de la naturaleza, la especie y la sociedad.

Honestidad: es integridad y coherencia entre el mundo interno y externo, entre lo que se piensa, se siente y se hace en relación consigo mismo, con los demás y con las cosas. Honestidad es probidad, rectitud, honradez. La persona honesta lleva una vida íntegra, actúa con rectitud, y es honrada en toda circunstancia. La honestidad facilita la construcción del bien, la verdad y la belleza interior.

Responsabilidad: es la capacidad de hacerse cargo libremente de las propias acciones y asumir sus consecuencias, en pro del bien común. Lo que hacemos trae consecuencias, según la coherencia que tenga con nuestra moral, las buenas costumbres o las leyes. La responsabilidad favorece el logro de metas individuales y colectivas y la construcción de la sociedad y la cultura.

Compromiso: es la disposición de hacer y dar lo mejor de sí mismo en todo momento, para el logro de aspiraciones individuales y colectivas, el mejoramiento continuo y el bien mayor. Es la obligación contraída, la palabra dada y el empeño. El compromiso impulsa el mejoramiento de los procesos en los que se participa y ayuda en la construcción del bien común

Objetivos Estratégicos. Promover la gestión de calidad y la seguridad de la información a todo el personal de la empresa.

Aumentar la satisfacción de nuestros clientes mediante un servicio oportuno eficiente y eficaz.

Adoptar la gestión de riesgos como una actividad continua en cada uno de los procesos de la empresa.

Aumentar la eficacia de los sistemas de información y tecnología para la óptima prestación del servicio.

Política de Calidad en la Prestación del Servicio. La calidad en la prestación del servicio que la empresa ofrece es un compromiso con la comunidad ya que esta es la que nos garantiza la supervivencia en el mercado competitivo de las apuestas. Por lo tanto le estamos apostando a un servicio de óptima calidad que sea incomparable con otras empresas de la misma actividad y que al mismo tiempo garantice la satisfacción total de nuestros clientes.

Lo anterior significa que todos los colaboradores de la empresa deben estar encaminados al cumplimiento de la política de calidad por ende debe ser de conocimiento público en la empresa y deben conocer que la política de calidad de la empresa se encuentra estructurada de la siguiente manera:

Cliente: satisfacer las necesidades del mismo desde diferentes ámbitos tales como atención y calidad del servicio como directrices y promociones que garanticen la fidelización del cliente.

Mercado: realizar investigaciones de mercado periódicamente para determinar el comportamiento de la competencia.

Empresa: debe alinearse siempre a la política creada y en funcionamiento sin establecer directrices ajenas imposibles de cumplir y que desmotiven la fuerza laboral.

Dirección: debe comprometerse a cumplir con la política de calidad si escatimar en gastos ya que las estrategias de capacitación son de gran utilidad y contribución al aumento de las ventas.

Manejo de dinero en Tulas. Las tulas son una herramienta importante e influyente en la seguridad tanto de las asesoras comerciales como del dinero de la compañía, la iniciativa de manejar el dinero en tulas se toma debido al alto riesgo que sufren día a día los empleados de la empresa al transportar el dinero hasta la sede principal, lo anterior con la finalidad de evitar pérdidas tanto humanas como financieras en la organización.

Es importante que todos los colaboradores de la empresa conozcan el uso y el porqué de la estrategia dinero en las tulas, ya que fue hecha para salvaguardar las vidas de los empleados de la organización. Para transportar el efectivo del día el encargado del punto debe usar una tula que contiene un código de seguridad que identifica el punto que remite el dinero esta tula debe contener el dinero en efectivo recaudado en el día con todos los soportes, de esta

manera se contralara el efectivo de cada punto. Si en llegado caso realizan un retiro de más de \$200.000 (Doscientos Mil Pesos), este debe ser reportado de inmediato al jefe supervisor, así como debe de ser informado cualquier información de consignación del mismo monto.

Presentación Personal. En los negocios el aspecto y la presentación personal de todos los empleados de una empresa, es un tema muy importante. Una persona que luce impecable será bien recibida en cualquier lugar. Se sabe que una persona antes de que diga una sola palabra, la primera impresión es dada por su presentación personal. Por tal motivo es importante recalcar que tanto la presentación personal de los asesores como la de los puntos y la empresa en general debe ser impecable y que es conveniente que los supervisores incentiven al personal a cuidar y a buscar la excelencia en este aspecto.

Personas Ajenas. El tema de las personas ajenas dentro de la organización es delicado por la actividad que se maneja los datos deben ser reservados y personas ajenas a la empresa no pueden tener acceso a la información y muchos menos tener acceso a puntos de venta. Lo anterior con el fin de garantizar la seguridad de las apuestas y de los colaboradores de la empresa, pues hay diversos tipos de extorsión de los cuales los puntos de venta de la empresa en anteriores oportunidades ha sido presa fácil por este motivo.

Es de recalcar que los supervisores deben controlar que los asesores no dejen entrar personas ajenas al punto de venta de ser así deben ser sancionados y hasta despedidos por el no cumplimiento de las normas.

Productos Diferentes. Los asesores comerciales deben abstenerse de ofertar otros productos diferentes a los que ofrece la empresa como revistas, joyería, perfumería ya que ellos se encuentran vinculados en la empresa solo y exclusivamente para ofertar el portafolio de la organización de demostrarse lo contrario a los empleados en primera instancia se le causara una multa, si el evento reincide podrá causar el despido por incumplimiento de contrato y desobediencia.

Chance vuelto. En algunas oportunidades los clientes hacen retiros, pagan servicios o realizan giros y no hay efectivo sencillo para regresar los vueltos, por tal razón se debe ofrecer de manera obligatoria un chance de tres cifras por valor de los vueltos que va desde una tarifa de vueltos de \$400 pesos hasta solo \$1000 pesos. A continuación se mostrara la cantidad de dinero que un cliente puede ganar según el chance de su vuelto.

Cuadro 6. Chance Vuelto.

VUELTOS	PREMIO DE 3 CIFRAS
400	208.000
500	260.000
600	312.000

700	364.000
800	416.000
900	468.000
1000	520.000

Fuente: Pasante.

Lo anterior significa que un cliente puede ganar \$260.000 pesos por los \$500 pesos de vueltos que le quedan. De esta manera logramos manejar la problemática de vueltos y les damos la oportunidad a los clientes de que jueguen, apuesten y ganen.

Igualdad de Clientes. En el estudio anterior donde se realizó el diagnóstico inicial y actual del área comercial y en donde se les pregunto a los asesores comerciales si todos los clientes eran iguales, un 53% de los asesores contesto que no debido a que hay algunos que tienen antigüedad y preferencia por el punto y otros por la edad. Para JJ. PITTA todos los clientes son iguales y es necesario que ustedes como colaboradores de la empresa lo sepan y lo tengan presente ya que todos proporcionan una gran utilidad para la organización.

Cumplimiento de Metas y Reconocimiento. Los supervisores a cargo de los puntos deben verificar que los asesores a cargo de su supervisión cumplan con las metas, los asesores que cumplan con las metas tendrán un reconocimiento público además de obtener un premio por ventas y comisión. Esto con el fin de que los colaboradores de la organización se sientan motivados a vender y a ser más proactivos y productivos para la empresa de lo normal. Por el contrario los asesores que no cumplan con las metas propuestas no serán castigados pero si se les realizara un estudio para determinar la causa del porqué del no cumplimiento de las metas y poderles brindar el acompañamiento pertinente, ya que lo más importante para la empresa es su recurso humano y más que ser una herramienta productiva sus asesores son miembros de una gran familia llamada JJ. PITTA & CIA S.A.

Manejo del Riesgo. JJ. PITTA para administrar y controlar los riesgos ha organizado un conjunto de elementos que le permiten disponer de un sistema para identificar, articular, evaluar y controlar los riesgos inherentes a sus procesos, que pueden afectar o impedir el logro de los objetivos empresariales o que le permitan detectar oportunidades para obtener un mejor resultado en el cumplimiento de su misión comercial. La operación del Sistema de Administración del Riesgo incluye diferentes elementos de control relacionados con: Contexto estratégico y organizacional; identificación, análisis, Valoración, tratamiento y monitoreo de los riesgos. Así mismo se han definido los principios, objetivos y políticas para la administración de los riesgos de la Organización, con el propósito de establecer controles razonables en términos de suficiencia, eficacia y oportunidad sobre los riesgos identificados, analizados y valorados, de tal forma que los responsables de los procesos administren las acciones preventivas y/o correctivas tendientes a evitar, reducir o transferir los riesgos aplicando criterios de autorregulación y autocontrol.

Dentro de las políticas se establecen para la empresa las políticas de Administración de los riesgos operacionales, señalando que los responsables de los procesos gestionan los riesgos de manera participativa, técnica y preventiva, utilizando metodologías que permitan determinar causas, efectos, establecer probabilidades de ocurrencia, medir su posible impacto y definir criterios para su evaluación.

3.3.5 Evaluación de la capacitación. Para evaluar el proceso de socialización se realizaron diferentes actividades de observación directa y expresión oral como preguntas al azar, juegos y dinámicas de grupo, que dejaron evidenciar notablemente el grado de conocimiento adquirido por las diferentes socializaciones a los funcionarios. Sin embargo el verdadero resultado de esta socialización se verá reflejado en el proceso de auditoría que se llevara a cabo en la organización.

3.4 PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A LAS PROPUESTAS PLANTEADAS

Para dar cumplimiento a este objetivo se planteó una propuesta de una estrategia para realizar segmento a los planes de mejora, proyectos y estudios de mercado o investigación que la empresa planee y ejecute, esto con el fin de conocer si la lo planeado se realiza de una manera eficaz y produce el resultado esperado.

El objetivo principal de ejecutar una estrategia de evaluación y seguimiento de procesos es retroalimentar los mismos y eliminar defectos en la actividad comercial generando una alta calidad y productividad en todos los servicios prestados en la organización.

3.4.1 Documentación de la Estrategia de evaluación, seguimiento y control. A continuación se realizara una introducción de la estrategia de evaluación, seguimiento y control que se está planteando, en esta se describirá la importancia de su ejecución, el uso, sus objetivos y los resultados que se pueden obtener al ejecutarla.

La importancia de una estrategia de evaluación es producir información de calidad que sea útil y confiable; el sistema de evaluación, seguimiento y control debe ser un proceso responsable y participativo. La finalidad de evaluar es analizar crítica y reflexivamente los procesos, formar colaboradores capaces de participar en diferentes procesos de calidad y excelencia en el mismo. Sin embargo el objetivo principal de ejecutar un sistema de evaluación es realizar un control y mejorar continuamente la actividad comercial en todas sus dimensiones y reordenar acciones que contribuyen a la mejora continua y al servicio de calidad por el cual se trabaja día a día. Vale recalcar que la matriz de evaluación que se propone diseñar debe garantizar la continuidad de los procesos, mejorando las problemáticas encontradas y sugiriendo rutas de mejoramiento; lo anterior identificando de qué manera y que dimensión el proceso evaluado afecta a los participantes, cual es el impacto que ha tenido y la productividad del proceso como tal.

Las su estrategias para evaluar son las encuestas, las entrevistas, la observación directa, la divulgación de los procesos, la sistematización de los resultados en la matriz de evaluación, la realización de eventos de debates, las anteriores acciones le darán al encargado del proceso de evaluación bases sólidas para generar acciones tendientes de mejoramiento y retroalimentación es importante que el resultado de retroalimentación sea consultado y debatido con todos los colaboradores de la empresa.

3.4.2 Diseño de la Matriz de Evaluación, Seguimiento y Control. La siguiente matriz da cuenta de todos los aspectos que inciden en el proceso de evaluación.

Cuadro 7. Matriz de Evaluación, Seguimiento y Control.

Nivel	Aspectos	Indicadores		Actores	Estrategia	Instrumento
INCIDENCIA	Cognitivos	aprendizaje de nuevos conocimientos	aprendió durante el proceso nuevas cosas que aportan para su trabajo y la vida	clientes adultos y ancianos-colaboradores de la empresa	Encuesta Entrevista	cuestionario de expectativas y satisfacción
		transformación en el Rendimiento laboral	mejoro o empeoro el rendimiento laboral durante el proceso	clientes adultos y ancianos-colaboradores de la empresa	Encuesta Entrevista	cuestionario de expectativas y satisfacción
	Técnicos-Laboral	gusto por el saber específico de cada proceso	le gusta aprender nuevas cosas para mejorar en su trabajo o no presenta ninguna satisfacción por lo aprendido	colaboradores de la empresa fuerza de venta	Encuesta Entrevista	cuestionario de expectativas y satisfacción
		Habilidades desarrolladas	Desarrollo nuevas Habilidades durante el proceso	colaboradores de la empresa fuerza de ventas	encuesta, observación directa	cuestionario de expectativas y satisfacción
	Cultura y ocio	Disfrute de la actividad realizada	Disfruta la actividad laboral realizada diariamente	clientes adultos y ancianos colaboradores de la empresa	encuesta entrevista	cuestionario de expectativas y satisfacción
		Disminución de tiempo improductivo	el proceso le ayuda a ocupar el tiempo libre en cosas productivas y que contribuyen al crecimiento personal	colaboradores de la empresa fuerza de venta	encuestas entrevistas observación directa	cuestionario de expectativas y satisfacción
IMPACTO	Ético- Político	fomento de valores éticos personales	asienta los valores y fomenta nuevos valores que contribuyen el buen desarrollo de la actividad laboral y de la vida	colaboradores de la Empresa	encuesta taller	cuestionario de expectativas y satisfacción
	construcción ciudadana	participación de las partes interesadas en el proceso ejecutado	influye el proceso en la creación de nuevos espacios sociales	clientes y colaboradores de la empresa	encuestas entrevistas observación directa talleres	cuestionario de expectativas y satisfacción
		promoción y divulgación del portafolio de servicios y del proceso en evaluación	se patrocinan los procesos y servicios nuevos que la empresa este planificando	colaboradores de la empresa y clientes	encuestas entrevistas	cuestionario de expectativas y satisfacción

PROCESO	Servicios	apoyo de la Dirección en la ejecución de nuevas ideas y planes	La gerencia apoya las ideas de colaboradores, clientes y personas cercanas a la familia JJ. PITTA.	directivos de la empresa	encuesta y entrevista y observación directa	cuestionario de expectativas y satisfacción
---------	-----------	--	--	--------------------------	---	---

Fuente: Pasante.

La matriz está compuesta por unos aspectos analíticos, que constituyen los aspectos dimensionales de la vida individual, colectiva y laboral en los que se considera está influyendo el proceso evaluado. Para efectos de claridad se tienen en cuenta las siguientes descripciones breves para tener un mínimo conocimiento del entorno a lo que se entiende por cada categoría analítica.

Cuadro 8. Niveles y aspectos.

NIVELES	DIMENSIONES	ASPECTOS
INCIDENCIA. Se refiere a como el proceso del servicio afecta al sujeto	Cognitiva.	Todo lo referido al aprendizaje adquirido y como ha afectado el rendimiento laboral
	Técnico- Laboral	Las destrezas y habilidades que el colaborador ha desarrollado y que contribuyen a la calidad del servicio que se presta y de las funciones ejecutadas individual y grupalmente.
	Cultura y ocio	Es el disfrute por lo aprendido ya que esto genera nuevas actividades que disminuyen los tiempos libres e improductivos.
IMPACTO. Se refiere a la posible afectación en la comunidad y en el recurso humano.	Ético Político	Incidencias relacionadas con el fortalecimiento de la solidaridad, cooperación, trabajo en equipo y formación moral.
	Construcción ciudadana	como influye la actividad laboral y el nuevo servicio en la comunidad
PROCESO. Como se ha desarrollado y como es la prestación del servicio.	Servicio	Son todos los aspectos operativos de la organización que posibilitan la realización de nuevos productos.

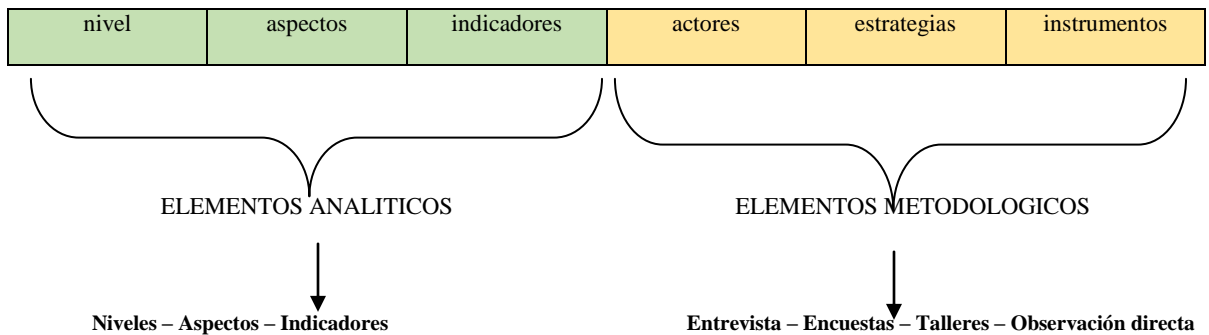
Fuente: Pasante.

3.4.3 Manual para la ejecución de la matriz de evaluación, seguimiento y control.

La matriz de evaluación está constituida por elementos analíticos y elementos metodológicos. Los primeros corresponden a las variables o categorías es decir los que describen el estado del proceso. Los elementos metodológicos dan cuenta de la manera como se pueden conocer o rastrear el estado de los estudios

Los elementos analíticos están compuestos por tres unidades subordinadas unas entre sí; niveles, aspectos, indicadores.

Grafica 15. Elementos de la Matriz.



Fuente: Pasante.

Esta matriz de evaluación es de un corte administrativo- interpretativo toda vez que se reconocen que los datos no existen por sí mismos, independientemente de quien los escucha y de quien los enuncia si no que son que significan y como son interpretados.

Esta propuesta busca hacer una matriz confiable y valida, pero no cerrada e inflexible, pues unifica un enfoque da cuenta de lo que sucede en términos de los actores que se determinan importantes según el lugar y el rol de cada uno de ellos ocupa dentro del estudio, pero que siempre puede adaptarse y mejorar continuamente.

Con relación a los elementos metodológicos, la matriz establece una serie de indicadores para cada aspecto, que deben dar cuenta de las opiniones y percepciones que los actores tienen sobre ellos. Los indicadores fueron entendidos como preguntas que se hacen a los actores en relación con el estudio, para establecer de qué manera éste ha contribuido a obtener los logros y objetivos, particularmente.

4 DIAGNOSTICO FINAL

A la fecha 31 de Diciembre del 2014 luego de una larga experiencia de trabajo en la Empresa JJ. PITTA Ocaña, durante un periodo de 5 meses, se lograron cumplir con los objetivos propuestos en el plan de trabajo a ejecutar, hoy por hoy la institución cuenta con un área comercial más fuerte con bases y conocimientos sólidos para la resolución de conflictos laborales de la fuerza de ventas especialmente, esto con el fin de mejorar la calidad del servicio prestado. El estudio realizado para la construcción del diagnóstico inicial del área comercial da cuenta de muchos factores importantes y que se tuvieron presentes para la planeación de los planes de mejora de la empresa y su resultado ha contribuido al fortalecimiento del área y de la organización en general. También se tuvo en cuenta para la construcción de nuevas estrategias de venta, la investigación de mercados realizada en la ciudad para verificar el impacto que tiene la empresa, la actividad y los asesores, además del grado de aceptación que tienen los productos ofrecidos.

De igual forma se evidencio que la capacitación es uno de los procesos educativos y laborales más importantes, ya que ejercen un aprendizaje que contribuye al desarrollo de nuevas habilidades laborales, se diseñó el esquema de capacitación enfocado al área de ventas de la empresa, además de plantearse una estrategia para efectuar evaluación, seguimiento y control a los planes, estudios y propuestas planteadas y ejecutadas por la organización a futuro.

Luego de varios procesos administrativos ejecutados en la empresa y en el área comercial, los asesores comerciales están preparados para afrontar con autonomía nuevos procesos de cambio misional y cumplir con sus responsabilidades a un ciento por ciento; lo anterior debido al acompañamiento realizado durante los pasados 5 meses donde la fuerza de ventas aprendió la importancia de conocer bien su portafolio y la estrategias de cómo presentarlo día a día a sus clientes.

Para finalizar me queda por decir que es una gran experiencia de mucho aprendizaje, donde cada esfuerzo vale la pena cuando el resultado se ve reflejado en la productividad laboral y en la satisfacción de los jefes y el deber cumplido, ya que no es fácil afrontarse a un mercado laboral; pero sin duda alguna es inevitable sentirse orgulloso de poner en práctica y a disposición de una empresa todo lo aprendido en la etapa de preparación académica, en donde esta fase le da la oportunidad al estudiante de introducirse al mercado laboral.

CONCLUSIONES

Se llevó a cabo la elaboración del diagnóstico del área comercial donde se evidencio la situación real del área y el nivel de capacitación que contenía la fuerza de ventas. Por tanto se hizo una evaluación inicial al área y a la política de ventas manejada hasta ese momento permitiendo emitir un informe general sobre el área.

Se realizó la investigación de mercados que dio a conocer la opinión de los clientes con respecto a la atención del servicio prestado por parte de la fuerza de ventas de la empresa, para esto se aplicaron encuestas al medio externo con la finalidad de recolectar información veraz del servicio y de los asesores, quienes atienden al cliente; todo ello llevo a emitir un informe con hallazgos verdaderos que contribuyen a la mejora continua de la función administrativa.

Se diseñó el esquema de capacitación enfocado a la fuerza de ventas del área comercial con la finalidad de fortalecer su función, este también puede ser adaptado a otras áreas de la organización.

Se planteó una estrategia con el objetivo de evaluar, controlar y realizar seguimiento a los planes, procesos y servicios nuevos que ofrezca la empresa, de manera que la retroalimentación sea fácil y eficaz.

RECOMENDACIONES

Realizar periódicamente estudios o evaluaciones internas con los cuales se pueda medir la eficacia, la eficiencia y la productividad tanto de los servicios prestados como la de los asesores de la fuerza de venta; lo anterior ayuda a los directivos a elaborar diagnósticos situacionales que muestren las debilidades, fortalezas y oportunidades de crecimiento que tiene la organización en el presente y a futuro.

Ejecutar periódicamente investigación de mercados que ayuden a la empresa a conocer el impacto que tiene en los consumidores y en la competencia. Con la finalidad de darle a los directivos de la empresa información sólida y fundamentada para la toma de decisiones y la elaboración y ejecución de nuevas directrices.

Capacitar periódicamente a los colaboradores de la empresa, ya que esta es una herramienta indispensable para el crecimiento personal y profesional debido a que los empleados capacitados tienden a desarrollar destrezas y habilidades ocultas que generen productividad laboral a causa de la motivación dada.

El control es una de las fases del proceso administrativo para la consecución de los objetivos misionales en un ciento por ciento, por lo tanto se elaboró y se propuso una matriz de evaluación control y seguimiento como instrumento para efectuar el mismo a todos los planes de la empresa, por lo anterior se recomienda ejecutar la matriz y adaptarla a todos los procesos y funciones organizacionales.

BIBLIOGRAFIA

FAYOL, Henry. Administración industrial y general. Funciones de la administración. Editorial Universitaria. Volumen 11. Texas. 1971. p.151

BIBLIOTECA LUIS ÁNGEL ARANGO DEL BANCO DE LA REPUBLICA. Economía. División del trabajo. 2014.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Función talento humano. Economía. Manual de procesos.2014 Cap. 9.

FUTUROS ADMINISTRADORES. Gestión Administrativa. Plan de mejoramiento empresarial. Miranda. 2009 p. 3

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y MODERNIZACIÓN DEL COMERCIO. Investigación de Mercados. Promedie. 2010



COSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA DE 1991.

ANEXOS


Anexo A. Encuesta aplicada a la comunidad Ocañera.

	ENCUESTA DIRIGIDA A LA COMUNIDAD OCAÑERA		
	Nombre		
	Cargo		
	Fecha		
<p>Objetivo. Conocer el nivel de satisfacción y opinión de los clientes con respecto al servicio que presta la empresa JJ. PITTA.</p> <p>Califique de 1 a 5, siendo 1(uno) la calificación más bajita y 5(cinco) la más alta. 1 (malo) – 2 (regular) – 3 (bueno) – 4 (muy bueno) – 5 (excelente).</p> <p>1. La atención es ágil y eficaz? 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___</p> <p>2. La presentación personal del asesor es? 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___</p> <p>3. Califique el servicio que ofrece la empresa? 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___</p> <p>Marque con una x la respuesta que quiera proyectar.</p> <p>4. El trato recibido es? grosero y poco cordial ___ amable y respetuoso ___</p> <p>5. El asesor comercial le informa sobre el portafolio de servicios de la empresa? Si ___ No ___</p> <p>6. El punto de venta se encuentra limpio y ordenado? Nunca ___ Algunas veces ___ Casi siempre ___ Siempre ___</p> <p>7. El asesor comercial le ofrece productos diferentes a los de la Empresa? Si ___ No ___</p> <p>8. Ha visto personas ajenas dentro de los puesto de venta? Si ___ No ___</p>			

Anexo B. Encuesta aplicada a los asesores comerciales.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ASESORES COMERCIALES							
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">Nombre</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cargo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fecha</td> <td></td> </tr> </table>	Nombre		Cargo		Fecha	
Nombre							
Cargo							
Fecha							
							
<p>Objetivo. Realizar una evaluación y un diagnostico situacional al área de ventas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Porta el carnet actualizado? Si ___ No ___ 2. Porta el carnet en un lugar visible? Si ___ No ___ 3. Tiene el escritorio despejado? Si ___ No ___ 4. ¿Reconoce la visión, la misión y los valores corporativos de la empresa? Si ___ No ___ 5. Divulga el portafolio de servicios? Si ___ No ___ 6. Cumple con el tope de venta asignado por la empresa? Si ___ No ___ 7. Permite el ingreso de personas ajenas a los puestos de trabajo? Si ___ No ___ 8. Cree que tiene un nivel excelente de orden y limpieza en el punto de venta? Si ___ No ___ 9. Para usted todos los clientes son iguales? Si ___ No ___ 10. Esta informado sobre las políticas de la empresa? Si ___ No ___ 11. Cree que es importante solicitar el documento de identidad a los clientes que cobran y envían giros? Si ___ No ___ 12. Informa a los clientes los horarios de servicio? Si ___ No ___ 13. Atiende e informa a los clientes que presentan quejas y reclamos? Si ___ No ___ 14. Comunica a su superior cualquier incidente de trabajo Si ___ No ___ 15. Qué riesgo identifica en su puesto de trabajo? Robo ___ Incendio ___ Inundación ___ Ninguno ___ 							

Anexo C. Listado de asistencia capacitación atención al cliente.

	LISTADO DE ASISTENCIA		
	JJ PITA CIA S.A.	Versión: 02	Código: F – GAJ- 26
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y JURIDICO	Fecha de aprobación: 15 de Septiembre de 2008	
		Página: 1 de 11	

FECHA: 27-11-2014 CAPACITACION:

TEMA: Atencion al cliente CONFERENCIA:

MODERADOR: Diego Nicolas Criado - Felipe Gomez. REUNION:

ACTIVIDAD:

NOMBRE	CARGO	FIRMA
ACOSTA JAIME YURIEN	ASESORA COMERCIAL	<i>Yurién Acosta</i>
ACOSTA MOTTA JOHANA	ASESORA COMERCIAL	<i>Johana Acosta Motta</i>
ALBERNIA YOHANNA LORENA	ASESORA COMERCIAL	<i>Yohana Albernia</i>
ALVAREZ CACERES MONICA	ASESORA COMERCIAL	<i>Monica Alvarez Caceres</i>
ALVAREZ DIAZ YURANY ANDREA	ASESORA COMERCIAL	<i>Yurany Alvarez Diaz</i>
ALVAREZ ARIAS MARYURY	ASESORA COMERCIAL	<i>Maryury Alvarez Arias</i>
ALVAREZ VERGEL OMAR	ASESORA COMERCIAL	
AMAYA MANZANO LEIDY	ASESORA COMERCIAL	<i>Leidy Amaya</i>
AMAYA MAURICIO	ASESORA COMERCIAL	
AREVALO NAVARRO ROCIO	ASESORA COMERCIAL	<i>Rocio Arevalo Navarro</i>
AREVALO PEÑARANDA SHEILA	ASESORA COMERCIAL	<i>Sheila Arevalo P</i>
ARIZA PRADO MARYURI TATIANA	ASESORA COMERCIAL	<i>Maryuri Ariza Prado</i>
ARROYO GARCIA ZULMA MIKEY	ASESORA COMERCIAL	<i>Zulma Arroyo Garcia</i>
BALLESTEROS SHILDREY	ASESORA COMERCIAL	<i>Shildrey Ballesteros</i>
BALLESTEROS LEIDY JOHANA	ASESORA COMERCIAL	<i>Leidy Ballesteros</i>
BARBOSA CASTILLO JAIRO	ASESORA COMERCIAL	<i>Permiso</i>
BARBOSA LAURA CRISTINA	ASESORA COMERCIAL	<i>Laura Barbosa</i>
BATISTA ORTIZ DIONY CAROLINA	ASESORA COMERCIAL	<i>Carolina Batista</i>
BAYONA PEÑARANDA SANDRA	ASESORA COMERCIAL	<i>Sandra Bayona</i>
BATISTA YURLADYS	ASESORA COMERCIAL	<i>Yurlady Batista</i>
BAYONA SANCHEZ DIANA XIMENA	ASESORA COMERCIAL	<i>Diana Bayona</i>
BAYONA SANCHEZ MARCELA	ASESORA COMERCIAL	<i>Marcela Bayona</i>

LISTADO DE ASISTENCIA		
JJ PITA CIA S.A.	Versión: 02	Código: F - GAJ- 26
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y JURIDICO	Fecha de aprobación: 15 de Septiembre de 2008	
Página: 2 de 11		

BECERRA BECERRA MARIA FABIOLA	ASESORA COMERCIAL	María F
BOHORQUEZ S LINA YULENY	ASESORA COMERCIAL	Yuleny
CANO ARDILA JESUS EMIRO	ASESORA COMERCIAL	MIRO
CARRASCAL ASCANIO JULIETH	ASESORA COMERCIA	Zncapocitadu
CARRASCAL GARCIA LUCENITH	ASESORA COMERCIA	-o-
CARRASCAL GARCIA MONICA	ASESOR COMERCIAL	-o-
CARRASCAL RODRIGUEZ DIANA	ASESORA COMERCIAL	Diana Marcela
CASELLES IBAÑEZ I EDDY JOHANA	ASESORA COMERCIAL	Isaac
CLARO CARRILLO KAREN PATRICIA	ASESORA COMERCIAL	Karen
CONTRERAS LONDOÑO ASTRID	ASESORA COMERCIAL	
CONTRERAS BARBOSA LUZ ESTELA	ASESORA COMERCIAL	Luz Stella Contreras
CORONEL GARCIA LISNEY KARINA	ASESORA COMERCIAL	Lisney Coronel
CUADROS BAYONA LAURY MELISSA	ASESORA COMERCIAL	Laury Melissa
DIAZ FLOREZ LISSETH MAYERLY	ASESORA COMERCIAL	Lisseth Mayerly
DURAN ASCANIO MARTHA	ASESORA COMERCIAL	-o-
DURAN BAYONA GERARDO	ASESORA COMERCIAL	-o-
GALVIS SANJUAN FRANCY ROCIO	ASESORA COMERCIAL	Francy Rocio Galvis
GUERRERO DIAZ ADRIANA	ASESORA COMERCIAL	Adriana Guerrero
GUERRERO SANJUAN MABEL	ASESORA COMERCIAL	Mabel
GONZALEZ SALAZAR YEINNY PAOLA	ASESORA COMERCIAL	Yeinny Paola
GOMEZ MANZANO NATHALY	ASESORA COMERCIAL	Nathaly Gomez M
HERNANDEZ SANCHEZ ANA KARINE	ASESORA COMERCIAL	Ana Karine Hernandez
HERRERA ANGARITA LINA	ASESORA COMERCIAL	Lina Andrea Herrera
HERRERA GALVAN ELY JOHANA	ASESORA COMERCIAL	Ely Johana
IBANEZ ARIAS CINDE LORENA	ASESORA COMERCIAL	Vacaciones
IBANEZ CASTILLA LINA XIMENA	ASESOROR COMERCIAL	Lina X. Ibañez

LISTADO DE ASISTENCIA		
JJ PITA CIA S.A.	Versión: 02	Código: F - GAJ- 26
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y JURIDICO	Fecha de aprobación: 15 de Septiembre de 2008	
Página: 3 de 11		

JIMENEZ MARIA ALEJANDRA	ASESORA COMERCIAL	vacaciones
LEON AMAYA DIANA PATRICIA	ASESORA COMERCIAL	Diana Leon
LOPEZ CARVAJALINO MILDRED	ASESORA COMERCIAL	Mildred Lopez
LOPEZ CARVAJALINO YUDY	ASESORA COMERCIAL	Yudy Lopez
MARQUEZ MARQUEZ MAYUNNY	ASESORA COMERCIAL	Mayuni Marquez
MARQUEZ VILA YINETH PAOLA	ASESORA COMERCIAL	Yineth B. Marquez
MARTINEZ MONTAÑO NURIA ESTELA	ASESORA COMERCIAL	Nuria Martinez
MARTINEZ RUEDA MAYERLY	ASESOR COMERCIAL	-
MENESES AMAYA DIANA YISED	ASESORA COMERCIAL	Diana Meneses
MEZA KAREN VIVIANA	ASESORA COMERCIAL	Karen Meza
MORA BAYONA HERNAN	ASESOR COMERCIAL	-
NAVARRO PORTILLO AYNY	ASESORA COMERCIAL	Incapacitada
NAVARRO BAYONA SAMIRA	ASESORA COMERCIAL	Samira Navarro
NAVARRO NAVARRO LUZ MARINA	ASESORA COMERCIAL	Luz Marina Navarro
NAVARRO NAVARRO YOLEDIS	ASESORA COMERCIAL	Yoledys Navarro
NAVARRO QUINTERO MAIRA	ASESORA COMERCIAL	Maira Navarro
NAVARRO SANCHEZ LINA PAOLA	ASESORA COMERCIAL	Lina Navarro
ORTEGA ARIAS MARIA PATRICIA	ASESORA COMERCIAL	Patricia Ortega
ORTIZ NAVARRO MARYI ZULAY	ASESORA COMERCIAL	Maryi Ortiz
ORTIZ ORTIZ DERLY YASMIN	ASESORA COMERCIAL	Derly Ortiz
ORTIZ PEREZ YOLANDA	ASESORA COMERCIAL	Yolanda Ortiz
PACHECO NAVARRO MONICA	ASESORA COMERCIAL	Monica Pacheco
PAEZ DULCEY KAREN YULIANA	ASESORA COMERCIAL	Karen Paez
PAEZ CARVAJAL FINNY LORENA	ASESORA COMERCIAL	-
PAEZ VERGEL ONEIDA YISETH	ASESORA COMERCIAL	Yiseth Paez
PARADA BAYONA LEIDY JOHANA	ASESORA COMERCIAL	Leidy Parada

LISTADO DE ASISTENCIA		
JJ PITA CIA S.A.	Versión: 02	Código: F - GAJ- 26
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y JURIDICO	Fecha de aprobación: 15 de Septiembre de 2008	
Página: 4 de 11		

PAREDES LEON EDUIN	ASESORA COMERCIAL	<i>[Signature]</i>
PEÑARANDA JACOME ROSALBA	ASESORA COMERCIAL	<i>[Signature]</i>
PEREZ DURAN DIANA PAOLA	ASESORA COMERCIAL	<i>[Signature]</i>
PEREZ GOMEZ DIANA CAROLINA	ASESORA COMERCIAL	<i>[Signature]</i>
PEREZ MARIA ALEJANDRA	ASESORA COMERCIAL	
QUINTERO ANCARITA LINDA KAREN	ASESORA COMERCIAL	
QUIN PACHECO ERIKA PATRICIA	ASESORA COMERCIAL	<i>[Signature]</i>
QUINTERO VERGEL BRIGITH A	ASESORA COMERCIAL	<i>[Signature]</i>
QUINTERO MONCADA LEONELA	ASESORA COMERCIAL	<i>[Signature]</i>
QUINTERO LOPEZ CAROLAY	ASESORA COMERCIAL	<i>[Signature]</i>
QUINTERO QUINTERO YEINNY	ASESORA COMERCIAL	<i>[Signature]</i>
QUINTERO SANCHEZ ANNY CECILIA	ASESORA COMERCIAL	<i>[Signature]</i>
RAMIRLZ HERNANDEZ HARVI	ASESORA COMERCIAL	<i>[Signature]</i>
ROJAS QUINTERO SINDY PAOLA	ASESORA COMERCIAL	<i>[Signature]</i>
RUEDAS CHINCHILLA LUDIS	ASESORA COMERCIAL	<i>[Signature]</i>
SALAZAR BAYONA CINDY PAOLA	ASESORA COMERCIAL	<i>[Signature]</i>
SANCHEZ AVENDAÑO SUSANA	ASESORA COMERCIAL	<i>[Signature]</i>
SANCHEZ MOGOLLON CAROLINA	ASESORA COMERCIAL	
SANJUAN SANTIAGO MARYURY	ASESORA COMERCIAL	<i>[Signature]</i>
SANJUAN JAIME YULEIDY	ASESOR COMERCIAL	<i>[Signature]</i>
SANTIBÁÑEZ CADENA HAIDY	ASESORA COMERCIAL	<i>[Signature]</i>
SANCHEZ QUINTERO MINELLY	ASESOR COMERCIAL	<i>[Signature]</i>
SALAZAR MORERNO LEIDY SORAYA	ASESORA COMERCIAL	<i>[Signature]</i>
SEPULVEDA PORTILLO MAYERLY	ASESORA COMERCIAL	<i>[Signature]</i>
SOIANO TOLOSA YOSY LISETH	ASESORA COMERCIAL	<i>[Signature]</i>
SUAREZ GALLARDO YULIETH	ASESORA COMERCIAL	<i>[Signature]</i>

