

GUARDA

**MODALIDAD CONSULTORIA
DISEÑO DE UN MODELO DE ALINEACIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA
COMERCIAL CON LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA GANE
SUPERGIROS**

**AUTOR (ES)
TATIANA ALEJANDRA OCAMPO PEREZ
ANGELO GIOVANNY RAMIREZ LOPEZ**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA
SANTIAGO DE CALI
AÑO 2024**

**MODALIDAD CONSULTORIA
DISEÑO DE UN MODELO DE ALINEACIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA
COMERCIAL CON LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA GANE
SUPERGIROS**

**AUTOR (ES)
TATIANA ALEJANDRA OCAMPO PEREZ
ANGELO GIOVANNY RAMIREZ LOPEZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título
de Magister en Administración de Empresas (MBA)**

**Director del trabajo de grado: Viviana Andrea Gutiérrez Rincón, PhD.
Administradora de Empresas**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA
SANTIAGO DE CALI
AÑO 2024**

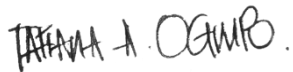
Santiago de Cali, 16 de julio de 2024

Doctor
Fabián Osorio Tinoco
Decano
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

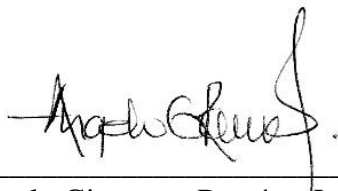
Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es **“DISEÑO DE UN MODELO DE ALINEACIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA COMERCIAL CON LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA GANE SUPERGIROS “**.

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



Tatiana Alejandra Ocampo Pérez
CC 67032734



Angelo Giovanni Ramírez López
94073993

Santiago de Cali, 16 de julio de 2024

Doctor
Fabián Osorio Tinoco
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado **“DISEÑO DE UN MODELO DE ALINEACIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA COMERCIAL CON LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA GANE SUPERGIROS “**, realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana nombres: Tatiana Alejandra Ocampo Pérez cc 67032734 y Angelo Giovanni Ramírez López 9494073993 , y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente

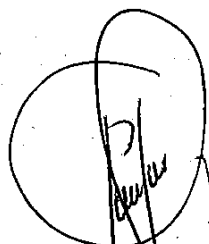


Viviana Andrea Gutiérrez Rincón
Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

“DISEÑO DE UN MODELO DE ALINEACIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA COMERCIAL CON LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA GANE SUPERGIROS.” Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas”.

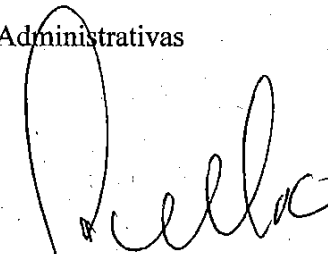


Fabian Hernando Osorio Tinoco
Decano

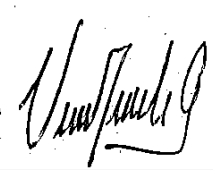
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Gladis Rodriguez Muñoz
Directora de Posgrados



Julio Cesar Paz Lamir
Jurado



Viviana Andrea Gutierrez Rincon
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 16 de julio de 2024

Contenido

Lista de tablas	11
Lista de figuras.....	12
1. Introducción	13
2. Justificación	14
3. Análisis de interesados.....	14
3.1 Interesados clave.....	15
3.2 Identificación de las expectativas de los interesados	15
4. Objetivos.....	16
4.1 General.....	16
4.2 Específicos	16
5. Contexto de la organización.....	16
5.1 Historia.....	16
5.2 Filosofía organizacional.....	17
5.3 Cultura organizacional	18
5.4 Recursos físicos	19
6. Fundamentación teórica	19
6.1 Modelo de Labovitz y Rosansky.....	21
6.2 Modelo de Hambrick y Cannella:	21
6.3 Estructura de las 7s de McKinsey.....	23
Como lo explica Peters y Waterman (1982):	23
6.4 Los 7 elementos	23
6.4.1 Estrategia.....	24
6.4.2 Estructura	24
6.4.3 Sistemas	24
6.4.4 Estilo	25
6.4.5 Personal.....	25
6.4.6 Habilidades	25
6.4.7Valores compartidos	25
7. Modelo o solución propuesta al problema u oportunidad de la consultoría	25
8. Metodología para la intervención	27
8.1 Análisis de la Estrategia Corporativa Comercial	31
8.2 Análisis del Entorno.....	31
8.3 Recursos Organizacionales	32

8.4 Estructura Organizacional y de la Fuerza de Ventas	32
8.5 Sistemas	33
8.6 Estilo	33
8.9 Personal.....	33
8.8 Habilidades y Talento	34
8.9 Valores y Cultura	34
9. Desarrollo de la metodología de intervención	34
9.1 Comprender la estrategia corporativa comercial actual de la compañía.....	35
9.1.1 Estrategia comercial (Análisis directivo).....	35
9.1.2 Entorno (Análisis entorno empresarial).....	46
9.1.3 Recursos	49
9.1.4 Estructura	50
9.2 Diagnóstico de la estructura, sistemas, procesos y competencias de la fuerza de ventas ...	52
9.2.1 Estructura (Análisis de la fuerza de ventas).....	52
9.2.2 Habilidades y talento.....	55
9.2.3 Sistemas	62
9.3 Modelo propuesto para alinear la fuerza de ventas con la estrategia corporativa comercial.	
.....	67
9.3.1 Habilidades de la fuerza de ventas.....	70
9.3.2 Sistemas de información y de comunicación.....	71
9.3.3 Personas.	73
9.3.4 Implementación Modelo en sistemas de Comunicación.....	74
10. Conclusiones.....	80
11. Recomendaciones	81
11.1 Dilucidar la misión y la visión.....	81
11.2 Control de objetivos y socialización.....	83
11.3 Adaptación a las tendencias de consumo.....	84
11.4 Desarrollo del equipo comercial	85
11. 5 Mejora en la comunicación interna.....	85
11.6 Adaptación del modelo de contratación.....	85
11.7 Fomentar un estilo de liderazgo diferencial.....	86
Referencias.....	87
Anexos	89
Anexo1	89
Anexo 2.....	91

Anexo 3.....	93
Anexo 4.....	95
Anexo 5.....	95
Anexo 6.....	95
Anexo 7.....	96

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Interesados clave</i>	15
Tabla 2 <i>Comportamientos y actividades que hacen parte de la cultura Gane Supergiros</i>	18
Tabla 3 <i>Tipos de canales de venta</i>	19
Tabla 4 <i>Categorización de factores del modelo</i>	23
Tabla 5 <i>Pasos para desarrollo del objetivo estratégico general</i>	28
Tabla 6 <i>Pasos para desarrollo del objetivo específico número uno</i>	29
Tabla 7 <i>Pasos para desarrollo del objetivo específico número dos</i>	30
Tabla 8 <i>Categorización del portafolio</i>	41
Tabla 9 <i>Tabla de indicadores comerciales de Gane Supergiros</i>	42
Tabla 10 <i>Tabla de indicadores de cumplimiento presupuestal</i>	43
Tabla 11 <i>Indicadores de disponibilidad de canal</i>	44
Tabla 12 <i>Indicadores de cliente</i>	44
Tabla 13 <i>Indicadores de fuerza de ventas</i>	45
Tabla 14 <i>Perfil de cargo jefe de ventas</i>	56
Tabla 15 <i>Perfil de cargo supervisores de ventas</i>	57
Tabla 16 <i>Perfil de cargo lides de ventas</i>	58
Tabla 17 <i>Composición de la formación del personal de ventas</i>	58
Tabla 18 <i>Perfil de cargo de vendedor</i>	59
Tabla 19 <i>Distribución demográfica</i>	59
Tabla 20 <i>Resultados del área de ventas</i>	64
Tabla 21 <i>Problemas identificados en el diagnóstico</i>	65

Lista de figuras

Figura 1 <i>Filosofía organizacional Gane Supergiros</i>	18
Figura 2 <i>Implementación estratégica según Chiavenato</i>	20
Figura 3 <i>Perfil de alineación organizacional</i>	21
Figura 4 <i>Modelo de perfil de adecuación organizacional</i>	22
Figura 5 <i>Interdependencia entre los elementos</i>	24
Figura 6 <i>Etapas de la respuesta al modelo</i>	26
Figura 7 <i>Plan de direccionamiento estratégico</i>	35
Figura 8 <i>Misión, Visión, Valores y Política de Calidad</i>	36
Figura 9 <i>Mapa de perspectivas</i>	39
Figura 10 <i>Diagrama de PESTEL de Gane Supergiros</i>	46
Figura 11 <i>Organigrama Gane Supergiros</i>	51
Figura 12 <i>Organigrama de la fuerza de ventas</i>	53
Figura 13 <i>Distribución de la formación académica</i>	60
Figura 14 <i>Encuesta a vendedores</i>	63
Figura 15 <i>Mapa diagnóstico</i>	67
Figura 16 <i>Variables a intervenir</i>	68
Figura 17 <i>Modelo de intervención de 3S</i>	69
Figura 18 <i>Modelo de comunicación Touch Points Gane Supergiros</i>	72
Tabla 19 <i>Cronograma de actividades</i>	75
Figura 20 <i>Vendedoras con guías comerciales</i>	76
Figura 21 <i>Vendedoras con brochure de información</i>	77

1. Introducción

En el contexto de este trabajo de grado en modalidad consultoría, nos complace presentar un enfoque de intervención destinado a resolver los desafíos clave que afectan la alineación entre la estrategia corporativa comercial y la fuerza de ventas en la compañía Gane Supergiros. Este proyecto representa un gran esfuerzo para explorar y proponer soluciones prácticas a problemas específicos que las organizaciones suelen enfrentar cuando buscan una alineación estratégica. Proponer un modelo de intervención que permita alinear a la fuerza de ventas con la estrategia corporativa comercial de la empresa Gane Supergiros,

Los objetivos centrales de este estudio son comprender la estrategia corporativa comercial actual de la compañía y sus vínculos con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, Realizar un diagnóstico de la estructura, sistemas, procesos y competencias de la fuerza de ventas que permita identificar las debilidades y fortalezas frente a la estrategia corporativa comercial e implementar un modelo de intervención en los puntos de venta más representativos de la comuna 1 que permita alinear la fuerza de ventas con la estrategia corporativa comercial.

Por lo tanto, nuestra metodología tiene como objetivo desarrollar un modelo que permita una conexión efectiva y sostenible entre la estrategia corporativa comercial y la ejecución operativa a través de la fuerza de ventas.

A lo largo de este documento, discriminaremos las diversas etapas de nuestra propuesta, destacando cómo cada fase contribuye a la consecución de los objetivos académicos y prácticos de este trabajo de grado. Cada paso de nuestra metodología ha sido planificado para ofrecer una aproximación integral y fundamentada, equilibrando la teoría con la aplicabilidad en situaciones

empresariales reales. Este trabajo busca no solo entender los desafíos de la alineación estratégica, sino también proponer soluciones robustas respaldadas por la literatura y validadas por la experiencia práctica.

2. Justificación

Después de la pandemia la empresa Gane Supergiros se ha enfrentado a diferentes desafíos con su fuerza de ventas, como la alta rotación, desmotivación por percepción de pocos ingresos y abandono o cierre de los puntos de venta sin previo aviso. Sin embargo, existe una problemática que afecta los ingresos de la compañía y que se evidencia en comportamientos como la negación del servicio, la poca oferta del portafolio estar desalineada con la estrategia corporativa comercial. Se observa que los representantes de ventas niegan el servicio a los clientes, carecen de conocimiento sobre los productos y brindan un servicio deficiente. Esta desalineación entre la estrategia corporativa y las acciones de la fuerza de ventas puede tener un impacto negativo en la percepción de la marca, la satisfacción del cliente y, en última instancia, en el rendimiento comercial de la empresa. Es crucial ahondar esta desalineación ya que puede afectar la reputación de la empresa, la lealtad del cliente y los resultados financieros, comprender las causas subyacentes de esta y proponer soluciones de fondo para esta problemática

3. Análisis de interesados

A lo largo del desarrollo de este proyecto, se identificaron diversos actores con un claro interés en su ejecución y resultados. Estos actores pueden influir en el proceso o verse afectados por sus resultados finales.

3.1 Interesados clave

A nivel interno: Gerente General, Gerente Comercial, Accionistas, Líderes y Fuerza de Ventas

A nivel externo: Usuarios finales, Gobierno Nacional a través de Coljuegos, Gobierno Departamental y Competidores.

3.2 Identificación de las expectativas de los interesados

Es importante comprender y satisfacer las expectativas de los interesados clave para garantizar el éxito del proyecto (ver Tabla 1).

Tabla 1

Interesados clave

Interesado clave	Expectativa
Gerente General	Incremento de ingresos de manera constante y mejora en rentabilidad
Gerente Comercial	Incremento de las ventas, mejora en la eficiencia de los procesos de venta
Accionistas	Crecimiento de los ingresos
Líderes de ventas	Apoyo, capacitación y mejora de sus resultados
Fuerza de ventas	Herramientas efectivas para la venta, mejora en sus ingresos
Usuarios finales	Mejora en la experiencia de usuario, calidad del producto o servicio
Gobierno Nacional (Coljuegos)	Aumento del recaudo para el Ministerio de Hacienda y Crédito Público
Gobierno Departamental	Aumento del recaudo para inversión en salud pública
Competidores	Pérdida de mercado

Nota. La tabla muestra todos aquellos cuyos intereses pueden verse impactados por el proyecto.
Fuente: Elaboración propia, datos Gane Supergiros.

4. Objetivos

4.1 General

Proponer un modelo de intervención que permita alinear a la fuerza de ventas con la estrategia corporativa comercial de la empresa Gane Supergiros.

4.2 Específicos

Comprender la estrategia corporativa comercial actual de la compañía y sus vínculos con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos

Realizar un diagnóstico de la estructura, sistemas, procesos y competencias de la fuerza de ventas que permita identificar las debilidades y fortalezas frente a la estrategia corporativa comercial.

Implementar un modelo de intervención en los puntos de venta más representativos de la comuna 1 que permita alinear la fuerza de ventas con la estrategia corporativa comercial.

5. Contexto de la organización

5.1 Historia

En el año 1991 la constitución política de Colombia le concedió al Estado los derechos de explotación del monopolio rentístico de los juegos de suerte y azar, le otorgó la exclusividad de recibir ingresos por estas actividades para ser utilizados en fines sociales. Más adelante, “la ley 643 de 2001 por la cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de los juegos de suerte y azar” determinó que la administración de los juegos localizados, juegos novedosos, juegos promocionales, apuestas y rifas nacionales serán administradas por el Gobierno Nacional a través de Coljuegos, una institución adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Por otro lado, las loterías departamentales y las apuestas permanentes, más conocidas como chance, fueron asignados a los gobiernos departamentales, al ser de carácter regional. Actualmente, en Colombia existen 15 loterías y 38 concesionarios de chance en todo el territorio. Estas son administradas y reguladas por las beneficencias departamentales (ley 643 de 2001).

Los gobiernos departamentales tienen autonomía de adjudicar los contratos de operación de chance a terceros, garantizando de igual manera el recaudo de los recursos de estos que serán asignados a inversión en salud departamental. Según la ley las dos entidades encargadas de velar porque se cumplan estos acuerdos son el Consejo de Juegos de Suerte y Azar (CNJSA) y la Superintendencia Nacional de Salud. La empresa Gane Supergiros nace en el año 2006 como iniciativa de 20 empresarios de la ciudad que decidieron apostarle al negocio y conformar la empresa que hoy en día es la Red Transaccional más grande del suroccidente colombiano.

Hoy dentro del portafolio de la compañía se encuentran todos los productos de Juegos de Suerte y Azar (Chance, Lotería, Astro, Baloto, entre otros), Giros Postales nacionales e internacionales, Recargas a servicios públicos y recaudos se servicios públicos y bancarios.

5.2 Filosofía organizacional

La empresa Gane Supergiros centra su filosofía organizacional en estar cerca de sus clientes. Esto implica comprometerse con las necesidades, expectativas y experiencias de quienes utilizan sus servicios. La proximidad, además de geográfica, se refiere también a la comprensión de las circunstancias de sus clientes y hacerles la vida más fácil y cómoda. Esto se traduce en ofrecer soluciones sencillas, rápidas y eficientes. Esta filosofía se traduce en el propósito institucional (ver Figura 1)

Figura 1

Filosofía organizacional Gane Supergiros



Fuente: Documentos internos de la compañía

5.3 Cultura organizacional

Actualmente, la organización se encuentra en un proceso de transformación cultural, que parte desde el método VIDA (Visualizar, Inspirar, desarrollar y Actuar), como los ejes básicos para construir una cultura basada en los integrantes como el elemento central de la organización. En el marco de este plan se identificaron comportamientos y actividades que hoy en día son parte fundamental de la cultura (ver Tabla 2).

Tabla 2

Comportamientos y actividades que hacen parte de la cultura Gane Supergiros

<p>TOMA DE DECISIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio • Acuerdo de servicio 	<p>PRIORIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer la estructura organizacional (Humana, física, tecnológica). 2. Modernizar los canales de atención para facilitar la conexión. 3. Fortalecer el modelo de comunicación. 	<p>RITUALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Honrar la cultura para que todos aprendamos a reconocerla y vivirla. - Tener un modelo de compensación coherente con la persona, la cultura y la empresa. - Reconocer los logros a los integrantes y clientes. - Mejorar la socialización alrededor de los triunfos, proyectos, propuestas y comportamientos.
<p>REUNIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reunión ¿Cómo vamos? - Live con Líderes. - Café con JJ. - Cuéntame. - Aprendamos de los errores. - Salones Gane - Comité de Gerencia - COPE 	<p>COMPORTAMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comportamientos alineados a la cultura. - Acciones de honestidad. - Generación de ideas. - Logro consistente. - Ir más allá de los que se espera. - Influencia proactiva. - Indiferencia a la cultura. - Error por negligencia - Comunicación y comportamientos erráticos. - No honrar los procesos. - Falta de ética. 	<p>FEEDBACK</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear espacios de Feedback - Crear espacios de benchmark. - Entrevista con el integrante. - Honrar los talentos. - Apertura a la Autocrítica.
<p>NORMAS Y REGLAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderar por el ejemplo. - Honrar los procesos. - El conducto regular es la solución. - Reglamento interno. - Manual del integrante. - Manifiesto de la cultura. - Honrar el tiempo y el espacio. 	<p>COMPORTAMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comportamientos alineados a la cultura. - Acciones de honestidad. - Generación de ideas. - Logro consistente. - Ir más allá de los que se espera. - Influencia proactiva. - Indiferencia a la cultura. - Error por negligencia - Comunicación y comportamientos erráticos. - No honrar los procesos. - Falta de ética. 	<p>SEGURIDAD PSICOLÓGICA</p> <ul style="list-style-type: none"> - No tomar nada personal. - No asumir - Ser impecable en la palabra. - Felicitar en público y corregir en privado - Escuchar para entender, no para responder. - Prácticas de seguridad psicológica en ascenso. - El error debe ser para aprender, no para castigar.

Fuente: Modelo Canvas Gane. Documentos internos de la compañía.

5.4 Recursos físicos

Dentro de los canales físicos es importante resaltar los canales de venta de la compañía la cual cuenta con diferentes tipos de canales de venta que se categorizan en la siguiente tabla.

Tabla 3

Tipos de canales de venta

Sedes de Servicio	8
Puntos de Servicio	1156
Puntos operados por terceros (Comercios Aliados)	539
Gane al Barrio	3

Fuente: Documentos internos de la compañía

6. Fundamentación teórica

Todas las empresas establecen estrategias organizacionales enfocadas en el cumplimiento de sus objetivos. En cualquier caso, la estrategia organizacional debe ser la guía para el trabajo operativo y deberá definir los planes de acción y las actividades de cada una de las áreas de la compañía. Muchos autores se han referido al concepto de estrategia; Por ejemplo, para Andrews (1987):

La estrategia se refiere a las acciones planificadas y a largo plazo que una organización emprende para lograr sus objetivos y metas y esta estrategia debe incluir aspectos claves como la misión, visión, valores, metas y tácticas que guían la toma de decisiones y el desempeño de las organizaciones. (p.84)

Esta estrategia debe enfocarse en comprender las ventajas competitivas que tiene para explotarlas, usarlas a su favor y diferenciarse frente a sus competidores y generar valor para sus clientes. Porter (1989) señala que, “una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando

estas actividades (de la cadena de valor) estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores” (p. 51). Sin embargo, no siempre tener una estrategia definida garantiza que todas las partes que conforman la organización estén alineadas y trabajen en función del cumplimiento de dichos objetivos. Lograr la alineación de una organización en torno a una estrategia se refiere a que los procesos, objetivos y actividades operativas estén alineados con la estrategia y lo que se quiere lograr. Según Chiavenato (2009):

La alineación organizacional se refiere a la convergencia de comportamientos de apoyo y soporte de los *stakeholders* internos y externos, que se requiere realizar de manera integrada y consciente, a partir de los propósitos estratégicos de la organización y el porqué de esas elecciones. (p.207)

Figura 2

Implementación estratégica según Chiavenato



Fuente: planeación Estratégica fundamento y aplicaciones. Chiavenato (2009)

Para que una organización logre su total alineación es posible que se deba trabajar tanto en la alineación externa como en la interna. Cuanto mayor sea la alineación mejor será el desempeño de la organización.

Existen diferentes modelos de alineación estratégica que permiten abordar los retos que tienen las organizaciones para lograr sus objetivos.

6.1 Modelo de Labovitz y Rosansky

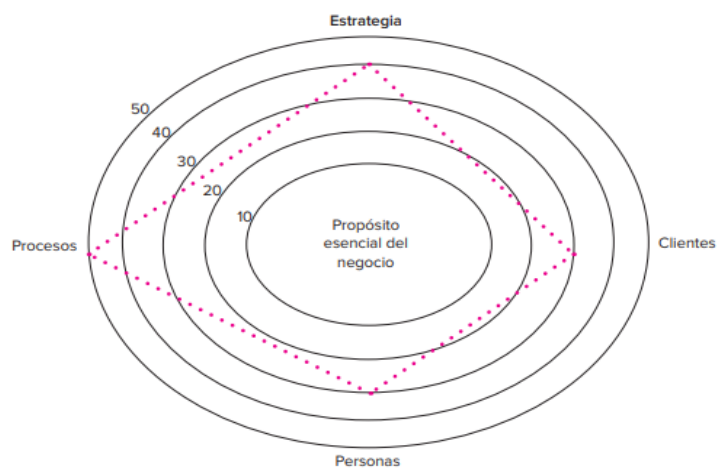
Como lo explican Labovitz y Rosansky (1997):

Proponen un modelo de perfil de diagnóstico de alineación organizacional basado en la integración de cuatro dimensiones: estrategia y personas (alineación vertical) y clientes y procesos (alineación horizontal), en torno a un propósito esencial de los negocios. (p.48)

Este esquema permite evaluar y comparar las unidades de negocios con las áreas de la organización y determinar el desempeño y las brechas existentes.

Figura 3

Perfil de alineación organizacional



Nota. La imagen muestra el perfil de alineación organizacional con enfoque en el propósito esencial del negocio. Fuente: Labovitz y Rosansky (1997).

6.2 Modelo de Hambrick y Cannella:

Según Hambrick y Cannella (1989):

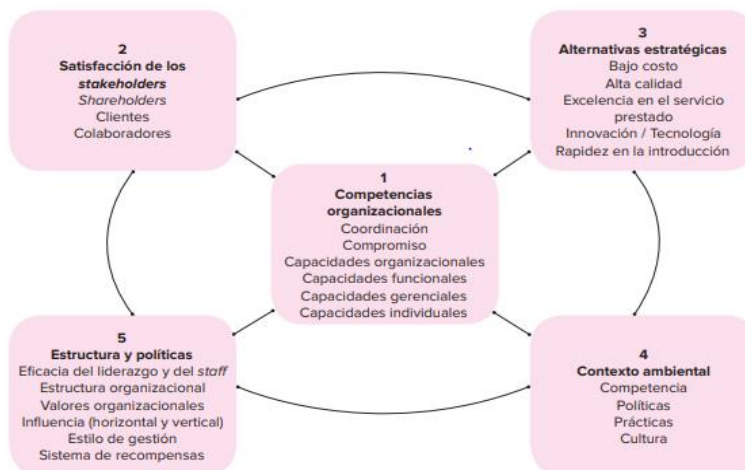
El modelo presenta tres etapas:

1. Preparación del terreno: exige una amplitud de entradas para la formulación de la estrategia, a fin de evitar obstáculos en su implementación.
 2. Definir influencias relevantes para la implementación: que comprende cinco aspectos:
 - a. Compromiso de los recursos
 - b. Políticas y programas de las unidades.
 - c. Estructura
 - d. Recompensas
 - e. Personas
 3. Convencimiento: involucra a todos los niveles, dentro y fuera de la organización.
- (p278)

El estrategia debe construir y mantener el apoyo y soporte necesario de los *stakeholders* internos y externos para la adecuada implementación de la estrategia”
Chiavenato (2009)

Figura 4

Modelo de perfil de adecuación organizacional



Fuente: Hambrick y Cannella (1989)

6.3 Estructura de las 7s de McKinsey

Como lo explica Peters y Waterman (1982):

La premisa fundamental del modelo consiste en la alineación de siete aspectos internos clave dentro de una organización para alcanzar el éxito. Este modelo se basa en siete palabras que todas comienzan con la letra "S" en inglés. Su destacada característica radica en su amplia adopción tanto por empresas de renombre como por instituciones académicas líderes, incluyendo Harvard y Stanford. Esta combinación única entre práctica y teoría lo ha convertido en una herramienta poderosa. Usualmente se utiliza para evaluar si la implementación de una estrategia determinada está alineada con estos factores internos. En caso contrario, sería necesario reconsiderar parte o la totalidad de la estrategia.

6.4 Los 7 elementos

Los 7 factores del modelo están categorizados en dos elementos fuertes y elementos blandos, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 4

Categorización de factores del modelo

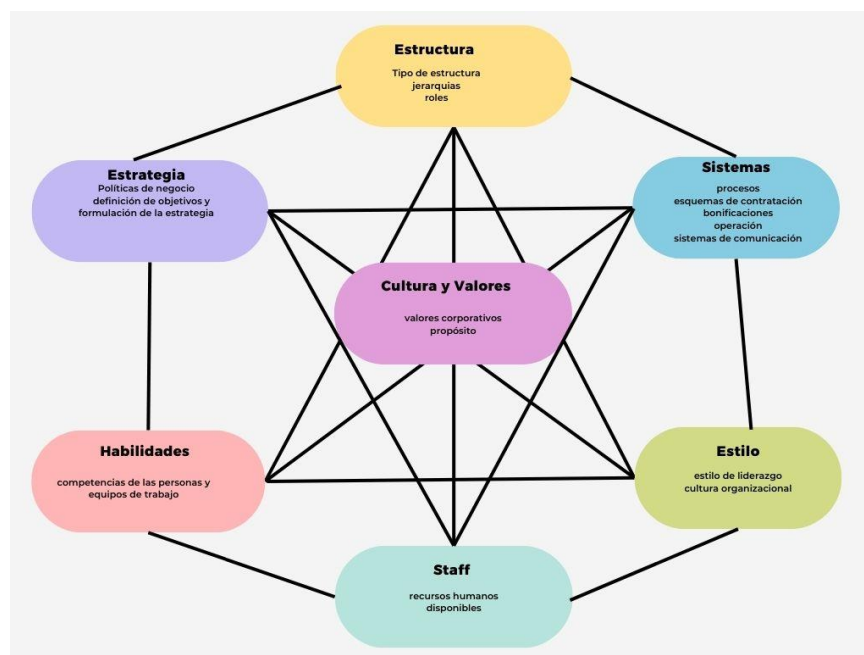
Elementos fuertes	Elementos blandos
Estrategia	Valores compartidos
Estructura	Habilidades
Sistemas	Estilo
	Personal

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra la Figura 5 en donde se representa la interdependencia de los elementos en donde se muestra cómo el cambio en una afecta a las demás.

Figura 5

Interdependencia entre los elementos



Nota. La figura muestra la interdependencia entre los elementos del modelo. Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de las 7s de McKinsey , Peters y Waterman (1982)

6.4.1 Estrategia

Es el camino planteado por la organización para alcanzar los objetivos corporativos

6.4.2 Estructura

Es la forma como está organizada la empresa, los niveles jerárquicos, asignación de tareas y responsabilidades y proyectos de los diferentes actores.

6.4.3 Sistemas

Aquí se encuentran todos los procesos y sistemas que funcionan en la compañía. Por ejemplo, sistemas de información, flujos de aprobación y funcionamiento.

6.4.4 Estilo

Está determinado por la dirección general y tiene que ver con los comportamientos y cultura de la organización.

6.4.5 Personal

Es todo el recurso humano de la compañía que está disponible para realizar cualquier actividad.

6.4.6 Habilidades

Se refiere a las capacidades y competencias que tiene el personal para llevar a cabo su rol.

6.4.7 Valores compartidos

Representa los valores y el propósito de la compañía. Es lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección.

7. Modelo o solución propuesta al problema u oportunidad de la consultoría

La empresa Gane Supergiros ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, consolidándose como la red transaccional líder en el suroccidente colombiano. Este éxito se atribuye a su amplio portafolio de servicios, su extensa red distribuida en todas las comunas y barrios de la ciudad y la implementación de un Departamento Comercial robusto, dedicado a cumplir con los objetivos estratégicos establecidos por los accionistas y la gerencia general.

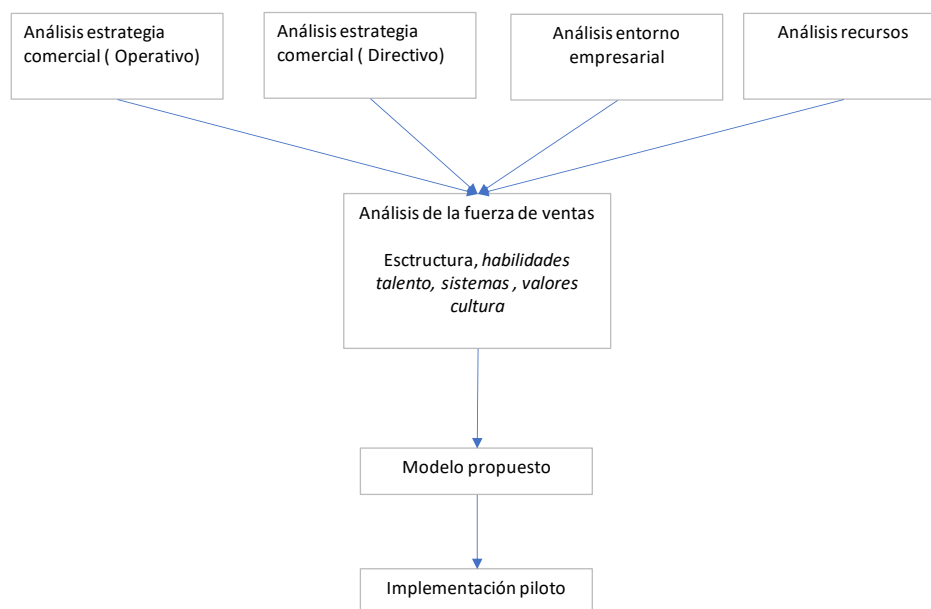
En el marco de dicha planeación, la compañía cuenta con una estrategia comercial definida que se respalda por objetivos de gestión, actividades y proyectos que buscan garantizar los ingresos y el sostenimiento del negocio. A pesar de esto, la compañía enfrenta un reto importante: la falta de alineación de su fuerza de ventas con dicha estrategia. Esto se ve reflejado

en la negación del servicio de algunos productos, el desconocimiento de campañas de mercadeo, planes de beneficios e incentivos ofrecidos por la empresa, reportes de novedades e insatisfacción de la fuerza de ventas y la disminución en los ingresos de algunos de los productos de la compañía. El presente estudio se enfocará en analizar esta falta de alineación utilizando el modelo de las 7S de McKinsey. Este modelo permite evaluar las interacciones entre diferentes variables organizacionales como estrategia, sistemas, estilo, *staff*, habilidades, estructura y valores compartidos. A través de este análisis, se identificarán los ajustes necesarios en algunas variables para lograr la alineación deseada entre la estrategia corporativa comercial y la fuerza de ventas de Gane Supergiros con el objetivo de mejorar los resultados y el desempeño deseado por la compañía.

En la figura 6 se presenta una serie de etapas a seguir para dar respuesta a la problemática planteada y que cumplir las expectativas de los grupos de interés.

Figura 6

Etapas de la respuesta al modelo



Fuente: Elaboración propia.

Esta serie de pasos permite realizar un análisis de siete factores importantes de la organización, que según McKinsey son claves para comprender la efectividad de esta. Para ser eficiente una organización debe tener entre estos siete elementos un alto grado de ajuste o alineación, es decir, cada elemento debe ser coherente con los otros y reforzarlos.

8. Metodología para la intervención

En las Tabla 5, 6 y 7 se detallan las fases y métodos utilizados para la implementación del modelo en la organización y la materialización de los resultados esperados por la organización, alineados con los objetivos del trabajo de grado y con los intereses de los diferentes grupos de interés.

Tabla 5*Pasos para desarrollo del objetivo estratégico general*

OBJETIVO	ETAPA/FASE	MÉTODO DE RECOLECCIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	MÉTODO DE ANÁLISIS	RESULTADO ESPERADO
Comprender la estrategia corporativa comercial actual de la compañía.	Estrategia Comercial (Análisis Directivo)	Revisión de documentos	Plan estratégico, informes anuales, misión, visión, valores y objetivos estratégicos	Análisis de contenido	Identificación clara y detallada de los objetivos estratégicos comerciales y su cumplimiento.
		Entrevistas semis estructuradas	Gerencia y miembros de junta directiva	Análisis de contenido, codificación de respuestas	Comprensión profunda de la perspectiva estratégica de la alta dirección, alineación de los líderes con los objetivos estratégicos y claridad sobre las prioridades estratégicas a nivel ejecutivo.
	Estrategia Comercial (Análisis Operativo)	Entrevistas	Líderes de proceso	Análisis de contenido, codificación de respuestas	Comprensión profunda de su visión a largo plazo de la compañía, ver que tanto están alineados con los objetivos estratégicos comerciales y si tienen claridad sobre las prioridades.
	Entorno (Análisis Entorno Empresarial)	Investigación	Análisis de mercado, competencia, tendencias	Análisis de contenido	Identificación de amenazas y oportunidades en el entorno empresarial
	Recursos	Revisión de informes	Estados financieros anuales	Análisis de estados financieros, Ratios financieros Análisis del plan de mercadeo	Evaluación de la salud financiera, recursos disponibles y asignación de capital
	Estructura	Revisión de información	Documentos internos, Organigrama del departamento comercial	Análisis de la estructura organizativa	Evaluación de la eficiencia y efectividad de la estructura organizativa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6*Pasos para desarrollo del objetivo específico número uno*

OBJETIVO	ETAPA/FASE	MÉTODO DE RECOLECCIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	MÉTODO DE ANÁLISIS	RESULTADO ESPERADO
Realizar un diagnóstico de la estructura, sistemas, procesos y competencias de la fuerza de ventas que permita identificar las debilidades y fortalezas frente a la estrategia corporativa comercial	(Estructura) Análisis de la fuerza de ventas	-Revisión de documentos	- Organigrama de fuerza de ventas y su estructura - Esquema de bonificación y contratación - Modelo de liderazgo	- Análisis de contenido	- Propuesta para alineación con los objetivos estratégicos
		- Encuestas	- Clientes - Vendedores y líderes de proceso	- Análisis de contenido	- Percepción del cliente con respecto al servicio brindado
		- Entrevistas	- Jefe de ventas	- Análisis de contenido	-Factores que inciden en su desempeño.
	Habilidades y Talento	- Revisión de documentos	- Documentos de Selección - Evaluaciones de Desempeño - Competencias personal de ventas	-Análisis de contenido	Identificación de brechas de habilidades, fortalezas y debilidades en la fuerza de ventas
	Sistemas	- Revisión de documentos	- Documentos internos - Tecnologías utilizadas	- Análisis de contenido	Evaluación de la infraestructura tecnológica y su contribución a los objetivos estratégico
	Valores y Cultura	- Entrevistas -Encuestas	- Encuesta de cultura organizacional - Entrevistas con empleados	- Análisis de contenido	Identificación de la cultura organizacional, alineación con la estrategia

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7*Pasos para desarrollo del objetivo específico número dos*

OBJETIVO	ETAPA/FASE	MÉTODO DE RECOLECCIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	MÉTODO DE ANÁLISIS	RESULTADO ESPERADO
Implementar un modelo en los puntos de venta más representativos de la comuna 1 que permita alinear la fuerza de ventas con la estrategia corporativa comercial.	Modelo organizacional alineado con la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta - Entrevista - Análisis documental 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de desempeño de ventas - Evaluación de habilidades de la fuerza de ventas - Revisión de indicadores posterior a la aplicación 	Análisis del modelo final	<ul style="list-style-type: none"> Resultados de alineación Indicadores de medición Recomendaciones

Fuente: Elaboración propia

8.1 Análisis de la Estrategia Corporativa Comercial

La fase de análisis de la Estrategia se desarrolla mediante dos métodos de recolección de información: la revisión de documentos y las entrevistas semiestructuradas con el personal directivo y la gerencia (Ver Anexo 1). La revisión de documentos implica un estudio minucioso de elementos como el plan estratégico, informes anuales, y los pilares fundamentales de la compañía como la misión, visión y objetivos estratégicos que ofrecen una visión panorámica de la organización; mientras que las entrevistas semiestructuradas buscan obtener información sobre las percepciones directas y detalladas sobre la estrategia de la organización y proporcionan una comprensión más profunda y contextualizada gracias a la participación de los líderes clave.

En cuanto al método de análisis, se emplea tanto el análisis de contenido como la codificación de respuestas. El análisis de contenido se aplica a los documentos y las respuestas de las entrevistas, buscando identificar patrones, temas recurrentes y detalles esenciales para obtener una visión integral de la estrategia. La codificación de respuestas, por su parte, agrega una capa de estructura al análisis de las entrevistas, permitiendo categorizar la información de manera sistemática para identificar tendencias y enfoques compartidos. En esta fase también se identificarán los objetivos estratégicos comerciales y se evaluará su grado de cumplimiento.

8.2 Análisis del Entorno

Al igual que en el análisis de la Estrategia, se realizará un análisis de factores internos y externos de la compañía que busca identificar oportunidades y amenazas para la compañía y comprender como estos factores pueden interferir en la alineación de la estrategia corporativa comercial y la fuerza de ventas. Dentro de este punto se tendrán en cuenta factores como mercado, competencia y tendencias, respaldado por entrevistas y revisión de documentos

internos estos proporcionan una visión completa de la posición actual de la empresa y las dinámicas del mercado.

8.3 Recursos Organizacionales

Se realiza una revisión de informes financieros anuales ya que estos proporcionan una visión detallada de la situación económica de la compañía. los estados financieros permitirán comprender la distribución de ingresos, gastos y ganancias. Además, se aplican ratios financieras, como el índice de liquidez y la rentabilidad, para obtener una perspectiva más profunda sobre la eficiencia operativa y la capacidad de generación de beneficios. La evaluación de la asignación de capital revela la dirección estratégica de la empresa, destacando áreas de inversión prioritarias y proporcionando información valiosa para la toma de decisiones futuras. También se analizan los recursos físicos con que cuenta la compañía para operar.

8.4 Estructura Organizacional y de la Fuerza de Ventas

Esta etapa tiene por objetivo de realizar un análisis de la estructura organizacional y modelo estructural con que opera del departamento comercial. Se emplearán diversos métodos de recolección de datos, tales como la revisión de documentos, que incluirá la exploración del organigrama y las funciones que realiza cada uno de los integrantes del proceso. Asimismo, se realizarán entrevistas con el jefe de ventas para adquirir información clave sobre el proceso comercial (Ver Anexo 2) Estas fuentes de información serán sometidas a un análisis de contenido que permitirá comprender las interacciones y plantear el nuevo modelo.

8.5 Sistemas

La etapa de Sistemas se centra en la revisión de documentos internos, realizando un análisis de contenido de los procesos y sistemas que vinculan a la fuerza de ventas. También de las tecnologías y canales que se utilizan para llevar información al equipo y su contribución a los objetivos estratégicos de la organización.

8.6 Estilo

En este ítem se analiza el estilo de liderazgo que se tiene en la organización y el impacto de este en el equipo comercial y la relación que tiene este con el desempeño y la interacción del equipo. En este ítem se evalúan los resultados de la encuesta de clima laboral de la compañía y se complementa con el análisis de los resultados de las encuestas realizadas a los líderes de ventas del equipo comercial.

8.9 Personal

Se analiza la composición del equipo comercial en aspectos como la cantidad de integrantes por cargo, los roles de los equipos, las necesidades del personal y en general todo lo relacionado al equipo comercial. Con este análisis se podrá identificar que necesidades o fortalezas tiene el equipo comercial y como deberán ser abordadas.

8.8 Habilidades y Talento

El análisis y revisión de esta fase tiene como objetivo esencial arrojar información sobre diversos aspectos relacionados con la fuerza de ventas de la organización, se abordan dimensiones como las Habilidades y Talentos del equipo de ventas, especialmente de los líderes y las vendedoras. Se abordan aspectos como selección de personal, capacitación y entrenamiento además de la formación profesional de los integrantes del equipo. El resultado esperado de este proceso es la identificación precisa de brechas de habilidades, fortalezas y debilidades en la fuerza de ventas.

8.9 Valores y Cultura

La fase de Valores y Cultura se recurre al análisis de material de la compañía para entender los valores, el propósito y el modelo cultural que componen la organización y como estos influyen o afectan a la fuerza de ventas. Además, se realizaron encuestas al equipo comercial (Anexo 3).

9. Desarrollo de la metodología de intervención

A continuación, se presenta el desarrollo de cada una de las etapas de la solución propuesta para dar respuesta a los objetivos de la consultoría, se presenta la metodología de intervención diseñada para abordar el reto de alinear la estrategia corporativa con la fuerza de ventas de la empresa Gane Supergiros. Este proyecto representa un esfuerzo para explorar y proponer soluciones prácticas a problemáticas concretas que a menudo enfrentan la organización en su búsqueda de alineación entre la estratégica corporativa y la fuerza de ventas.

9.1 Comprender la estrategia corporativa comercial actual de la compañía

9.1.1 Estrategia comercial (Análisis directivo)

Plan estratégico. Gane Supergiros cuenta con un plan estratégico que contempla todos los aspectos claves de la planeación estratégica (ver Figura 7). Este plan contempla dentro de sus variables el mapa estratégico y los indicadores corporativos que se ven desplegados finalmente en planes programas y proyectos organizacionales.

Figura 7

Plan de direccionamiento estratégico



Fuente: Documentos internos de la compañía.

Se analizarán cada uno de los elementos que integran este direccionamiento empezando por la Misión, Visión.

La misión y visión definen la base de la compañía, representan por qué y para qué de su existencia y se convierten en la base sobre la que desarrollar las futuras estrategias que se vayan

a implementar para conseguir los objetivos. Son pilares sobre los que se desarrolla la cultura organizacional de la empresa.

Figura 8

Misión, Visión, Valores y Política de Calidad



Fuente: Documentos internos de la compañía

Misión (Propósito). “Nos importa acercarnos a ti y facilitarle la vida”

Realizando un análisis de la misión de Gane Supergiros observamos que la empresa se presenta como una organización a la que le interesa acercarse a sus *stakeholders* y facilitarles la vida.

Visión (Credo).“Para nosotros lo más importante son las personas, quienes soportadas en tecnología de alta calidad generan los ingresos para la compañía.” Se entiende que la compañía cuenta con una visión en la cual las personas tienen gran importancia y son cruciales para generar ingresos.¹

Valores Corporativos. Los valores corporativos fueron construidos en conjunto con los integrantes de la compañía y quedaron estipulados de la siguiente manera:

- Sostenibilidad: Somos amigos del planeta
- Compromiso: Honramos la palabra
- Carácter: Opinamos con argumentos
- Flexibilidad: Nos adaptamos al cambio
- Trabajo en equipo: Unidos por un objetivo
- Comunicación: Nos conectamos contigo
- Innovación: Desarrollamos las mejores prácticas

En general los valores corporativos sugieren una filosofía organizacional que va más allá de la simple búsqueda de objetivos financieros. La compañía se esfuerza por operar de manera sostenible y responsable, mientras que al mismo tiempo promueve la integridad, la colaboración, la adaptabilidad, la comunicación efectiva y la innovación en todas sus operaciones comerciales.

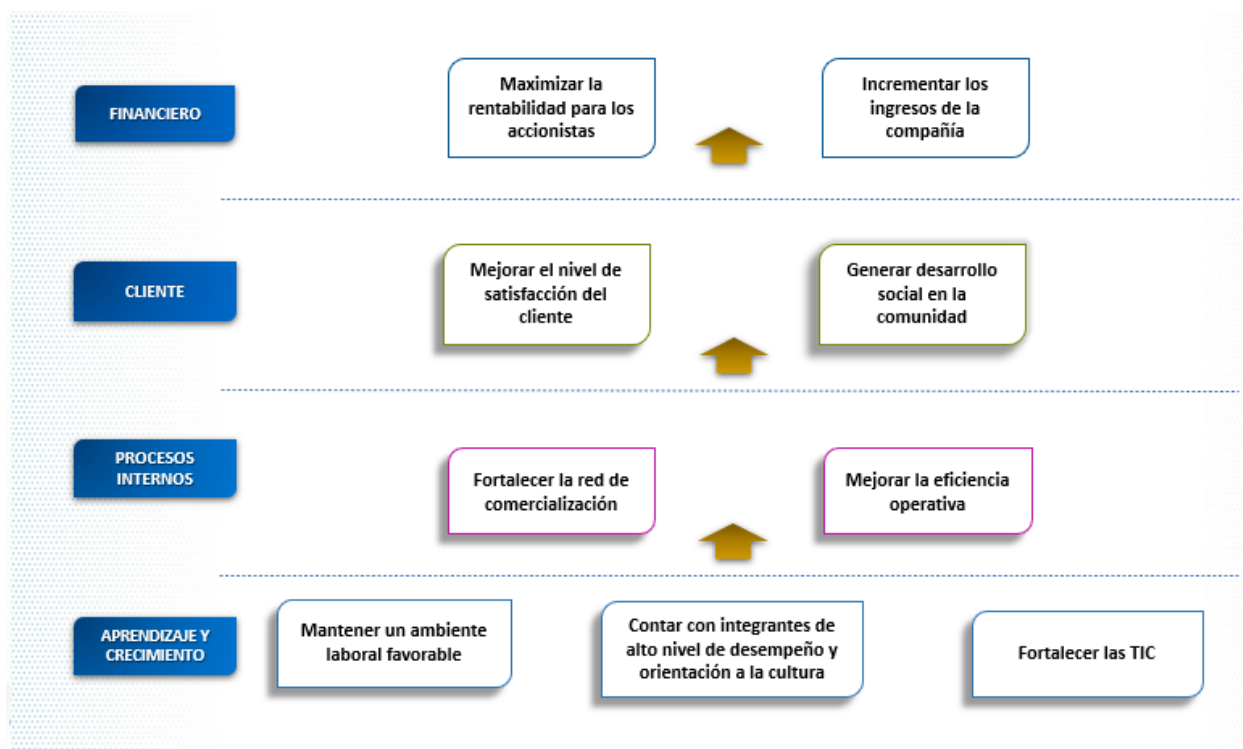
El valor de sostenibilidad refleja compromiso con el medio ambiente y sugiere que la empresa se esfuerza por reducir su impacto ambiental. El valor del compromiso indica que Gane Supergiros se esfuerza por cumplir con sus empleados y clientes, esto puede traducirse en una

¹¹ La organización no permite hacer cambios en ninguno de los elementos que componen el plan estratégico entre estos la misión y la visión.

atención especial a la calidad de servicios y productos. El carácter como valor indica que la compañía tiene una cultura donde se valora la opinión y pensamiento crítico de sus colaboradores, sugiere un entorno donde los empleados se sienten libres de expresar su opinión.

La capacidad de adaptarse al cambio es esencial en un entorno empresarial dinámico por lo que el valor de flexibilidad sugiere que la empresa está dispuesta y es capaz de adaptarse rápidamente a los cambios que solicita su entorno. La unión refleja la importancia que la empresa da al trabajo en equipo, esto sugiere que existe un entorno laboral donde se fomenta la cooperación y se reconoce el valor de las contribuciones individuales. El tener la comunicación como un valor indica que la compañía trabaja fuertemente en una comunicación clara y abierta con sus clientes para atender sus necesidades y con integrantes para mantenerlos alineados con la estrategia corporativa para estar alineados con la estrategia corporativa. La innovación como valor sugiere que Gane Supergiros constantemente adopta nuevas tecnologías, genera procesos eficientes e introduce nuevos productos al mercado.

Avanzando en el mapa estratégico podemos observar un resumen de toda la gestión estratégica esperada para alinear todos los objetivos estratégicos de Gane Supergiros. Este mapa está estructurado en 4 perspectivas. Perspectiva financiera, Perspectiva cliente, Perspectiva interna o de procesos perspectiva de aprendizaje y crecimiento (ver Figura 9).

Figura 9*Mapa de perspectivas*

Fuente: Documentos internos

Para cada uno de estos ejes, Gane Supergiros ha determinado unos objetivos estratégicos y de gestión. Cada uno de ellos cuenta con indicadores que permiten medir el impacto que las actividades y proyectos tienen en cada uno de los procesos. Estos se evalúan dependiendo del impacto que tienen en la organización y del mecanismo utilizado.

A la fecha de la evaluación (febrero de 2024) se identificaron 54 indicadores, 18 estratégicos y 36 de gestión. La medición de estos se realiza de manera bienal, anual, semestral, trimestral, bimestral y mensual y depende de los mecanismos que se utilicen para este fin.

El total de indicadores que cerraron sin cumplir para el 2023 fue de 18, correspondiente al 33.33% del total de los indicadores planteados. Este aspecto requiere una revisión al detalle por parte de la dirección, para identificar las causas, pues el incumplimiento de los indicadores

de la compañía podría estar alertando sobre alguna ineficiencia o sugiriendo ajustes en la estrategia corporativa.

Se evidencia al momento de revisar la documentación que, si bien se realizan seguimientos mensuales, no hay un control estricto del cumplimiento de los objetivos y no se socialización formal de los mismos a todos los integrantes de la organización.

Dentro de la estrategia corporativa, se puede evidenciar que hay componentes financieros, legales, de calidad y riesgos, de formación, sin embargo, en las entrevistas realizadas a la dirección, se evidencia que el objetivo de la compañía es convertirse en la principal red transaccional del suroccidente colombiano permitiendo con esto la sostenibilidad del negocio y el incremento constante de los ingresos de la compañía.

“Gane Supergiros es una red transaccional que en sus inicios fue una empresa mono producto, hoy en día somos una red transaccional con más de 200 productos, generamos más de 3000 empleos y somos una empresa poco homogénea. Trabajamos con la Junta directiva y la gerencia para garantizar el crecimiento de la empresa a nivel transaccional y garantizar mayores ingresos. En cada proyecto realizamos el análisis de 4 perspectivas, legal, financiera, operativa y comercial y esto nos permite el éxito de cada actividad”. Director General Gane Supergiros.

Para esto la compañía ha diversificado su portafolio que se encuentra, categorizándolo dentro de dos negocios Juegos de Suerte y Azar y Línea de negocios (ver Tabla 10). Cada una de estas con productos diferenciales.

Tabla 8*Categorización del portafolio*

Juegos de Suerte y Azar (JSA)	Línea de Negocios
Chance	Giros
Doble Acierto (Chance Millonario y Doble Chance)	Betplay
Loterías	Pagos
Baloto	Recargas
Super Astro	

Fuente: Elaboración propia

A pesar de esta diversificación del portafolio, el producto principal de la compañía sigue siendo el chance, producto propio, que genera 50% de los ingresos de la compañía y que dio origen a la misma.

La estrategia corporativa comercial se soporta en dos actividades claves para el equipo comercial, administración de la venta (cierre de novedades de sistema, cumplimiento presupuestal, diversificación del portafolio y apertura de nuevos mercados, servicio al cliente y profundización “venta al menos una vez en el día de todos los productos del portafolio) y administración del canal comercial (disponibilidad de los puntos de venta como mínimo 10 horas diarias, cobertura, disponibilidad de vendedores, satisfacción del cliente final). A continuación, se muestran las actividades asociadas a los objetivos planteados en el cuadro de mando del departamento comercial (Ver Tabla 9).

Tabla 9

Tabla de indicadores comerciales de Gane Supergiros

TABLERO DE INDICADORES								AÑO	100
DEPARTAMENTO	PROCESO	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR	META	UNIDADES	TENDENCIA	FREC.	CONSOLIDADO	
COMERCIAL	ALISTAMIENTO DEL SERVICIO	ESTRATÉGICO	Participación de la venta por Canal fijo	95,00	%	Min	Anual	96,61	
COMERCIAL	ALISTAMIENTO DEL SERVICIO	ESTRATÉGICO	Participación de la venta por Canal móvil	5,00	%	Max	Anual	3,39	
COMERCIAL	ALISTAMIENTO DEL SERVICIO	ESTRATÉGICO	Nivel de competencia de los colocadores	85,00	%	Min	Semestral	71,00	
COMERCIAL	ALISTAMIENTO DEL SERVICIO	ESTRATÉGICO	Nivel de satisfacción de los colocadores	85,00	%	Min	Semestral	83,00	
COMERCIAL	ALISTAMIENTO DEL SERVICIO	GESTIÓN	Disponibilidad de la venta canal fijo - día hábil	100,00	%	Min	Mensual	96,90	
COMERCIAL	ALISTAMIENTO DEL SERVICIO	GESTIÓN	Disponibilidad de la venta canal fijo - día festivo	65,00	%	Min	Mensual	66,33	
COMERCIAL	ALISTAMIENTO DEL SERVICIO	GESTIÓN	Disponibilidad de la venta canal móvil - día hábil	80,00	%	Min	Mensual	91,66	
COMERCIAL	ALISTAMIENTO DEL SERVICIO	GESTIÓN	Disponibilidad de la venta canal móvil - día festivo	50,00	%	Min	Mensual	71,56	
COMERCIAL	ALISTAMIENTO DEL SERVICIO	GESTIÓN	Número de colocadores independientes de apuestas entrenados	4800,00	personas	Min	Semestral	5308	
COMERCIAL	GESTIÓN COMERCIAL	ESTRATÉGICO	Crecimiento ingreso línea de negocios	13,43	%	Min	Anual	14,16	
COMERCIAL	GESTIÓN COMERCIAL	ESTRATÉGICO	Crecimiento venta de apuestas	13,43	%	Min	Anual	7,34	
COMERCIAL	GESTIÓN COMERCIAL	GESTIÓN	Variación promedio de venta apuestas día hábil	3,00	%	Min	Mensual	12,65	
COMERCIAL	GESTIÓN COMERCIAL	GESTIÓN	Variación promedio de venta apuestas día festivo	5,00	%	Min	Mensual	11,99	
COMERCIAL	GESTIÓN COMERCIAL	GESTIÓN	Variación promedio de venta otros Juegos de Suerte y Azar	13,95	%	Min	Mensual	9,99	
COMERCIAL	GESTIÓN COMERCIAL	GESTIÓN	Cumplimiento de presupuesto en venta de recargas	100,00	%	Min	Mensual	84,34	
COMERCIAL	GESTIÓN COMERCIAL	GESTIÓN	Cumplimiento de presupuesto en giros	100,00	%	Min	Mensual	70,34	
COMERCIAL	GESTIÓN COMERCIAL	GESTIÓN	Cumplimiento de presupuesto en recaudos (EMCALI, Los Olivos, CDA, Pasaporte,	100,00	%	Min	Mensual	99,46	
COMERCIAL	SEGUIMIENTO A LA PRESTACION DEL SERVICIO	ESTRATÉGICO	Índice de satisfacción del cliente	90,00	%	Min	Anual		
COMERCIAL	SEGUIMIENTO A LA PRESTACION DEL SERVICIO	GESTIÓN	Cumplimiento del tiempo requerido para responder quejas y reclamos	95,00	%	Min	Mensual	100,00	

Fuente: Documentos internos de la compañía (2023).

Al momento de la revisión (febrero 2024) se evidencia que 9 de los 19 indicadores del departamento comercial no se cumplieron, es decir el 47% de los mismos. Para efectos de este análisis se agruparon los indicadores en cuatro bloques, cumplimiento presupuestal, disponibilidad del canal comercial, cliente y fuerza de ventas.

Indicadores de cumplimiento presupuestal. En este grupo de indicadores podemos encontrar los asociados al cumplimiento de ingresos de cada uno de los productos de las

diferentes líneas de negocio. En la Tabla 10 se puede evidenciar que sólo uno de los 8 indicadores está por encima de la meta estipulada por la compañía lo que quiere decir que en general hay déficit en el cumplimiento de los resultados comerciales. Es importante revisar si hay factores internos como la capacitación de la fuerza de ventas y la revisión de las actividades asociadas a la venta.

Tabla 10

Tabla de indicadores de cumplimiento presupuestal

COMERCIAL	GESTIÓN COMERCIAL	ESTRATÉGICO	Crecimiento ingreso línea de negocios	13,43	%	Min	Anual	14,16
COMERCIAL	GESTIÓN COMERCIAL	ESTRATÉGICO	Crecimiento venta de apuestas	13,43	%	Min	Anual	7,34
COMERCIAL	GESTIÓN COMERCIAL	GESTIÓN	Variación promedio de venta apuestas día hábil	3,00	%	Min	Mensual	12,65
COMERCIAL	GESTIÓN COMERCIAL	GESTIÓN	Variación promedio de venta apuestas día festivo	5,00	%	Min	Mensual	11,99
COMERCIAL	GESTIÓN COMERCIAL	GESTIÓN	Variación promedio de venta otros Juegos de Suerte y Azar	13,95	%	Min	Mensual	9,99
COMERCIAL	GESTIÓN COMERCIAL	GESTIÓN	Cumplimiento de presupuesto en venta de recargas	100,00	%	Min	Mensual	84,34
COMERCIAL	GESTIÓN COMERCIAL	GESTIÓN	Cumplimiento de presupuesto en giros	100,00	%	Min	Mensual	70,34
COMERCIAL	GESTIÓN COMERCIAL	GESTIÓN	Cumplimiento de presupuesto en recaudos (EMCALI, Los Olivos, CDA, Pasaporte,	100,00	%	Min	Mensual	99,46

Fuente: Documentos internos de la compañía (2023).

Indicadores de disponibilidad del canal. En este grupo (Ver Tabla 11) se encuentran los indicadores asociados a la disponibilidad del canal de venta, es decir puntos de venta abiertos operando tanto en días hábiles como en días festivos y cuál es la venta por cada uno de los canales de comercialización de la compañía. Sin embargo, la disponibilidad del canal fijo se encuentra muy por debajo de lo esperado y esto puede ocasionar menores ingresos ya que se relaciona con puntos de venta cerrados. Existe relación entre este indicador y la rotación de la fuerza de ventas que no permite tener personal para cubrir los turnos de los puntos de servicio.

Tabla 11*Indicadores de disponibilidad de canal*

COMERCIAL	ALISTAMIENTO DEL SERVICIO	ESTRATÉGICO	Participación de la venta por Canal fijo	95,00	%	Min	Anual	96,61
COMERCIAL	ALISTAMIENTO DEL SERVICIO	ESTRATÉGICO	Participación de la venta por Canal móvil	5,00	%	Max	Anual	3,39
COMERCIAL	ALISTAMIENTO DEL SERVICIO	GESTIÓN	Disponibilidad de la venta canal fijo - día hábil	100,00	%	Min	Mensual	96,90
COMERCIAL	ALISTAMIENTO DEL SERVICIO	GESTIÓN	Disponibilidad de la venta canal fijo - día festivo	65,00	%	Min	Mensual	66,33
COMERCIAL	ALISTAMIENTO DEL SERVICIO	GESTIÓN	Disponibilidad de la venta canal móvil - día hábil	80,00	%	Min	Mensual	91,66
COMERCIAL	ALISTAMIENTO DEL SERVICIO	GESTIÓN	Disponibilidad de la venta canal móvil - día festivo	50,00	%	Min	Mensual	71,56

Fuente: Documentos internos de la compañía (2023).

Indicadores de cliente. En este indicador se observa que la medición de la satisfacción del cliente se hace anual. Revisando con el coordinador del proceso se evidencia que se toman en cuenta 300 personas para la muestra. A la fecha de la revisión de documentos no se había realizado la entrega de información por el área encargada. Una combinación de encuestas mensuales y monitoreo continuo podría ser ideal para la organización, ya que permitiría ajustes en los procesos y la atención al cliente.

Tabla 12*Indicadores de cliente*

COMERCIAL	SEGUIMIENTO A LA PRESTACION DEL SERVICIO	ESTRATÉGICO	Indice de satisfacción del cliente	90,00	%	Min	Anual	
-----------	--	-------------	------------------------------------	-------	---	-----	-------	--

Fuente: Documentos internos de la compañía (2023).

Indicadores de fuerza de ventas. En este punto (Ver Tabla 13) se revisan los indicadores asociados a la fuerza de ventas y se puede evidenciar que dos de los tres indicadores se encuentran por debajo de los objetivos organizacionales. El primero es el nivel de competencia de los colocadores, este indicador refleja que hay desconocimiento del portafolio y

falencias en las competencias y habilidades comerciales de los vendedores de la empresa lo que puede estar muy relacionado con el incumplimiento presupuestal de la compañía. Por otro lado, el nivel de satisfacción de los vendedores con la empresa y con la labor tampoco alcanza el porcentaje esperado, este indicador se relaciona con la alta rotación de vendedores y las falencias en la prestación del servicio al cliente final. Es importante identificar las brechas y generar planes de acción.

Finalmente, el indicador de capacitación se encuentra por encima de lo esperado, ya que se han capacitado más vendedores de los esperados, sin embargo, se debe revisar a fondo si son vendedores nuevos o antiguos ya que si se evidencia que son más los nuevos que los antiguos podríamos estar frente a una situación de rotación importante.

Tabla 13

Indicadores de fuerza de ventas

COMERCIAL	ALISTAMIENTO DEL SERVICIO	ESTRATÉGICO	Nivel de competencia de los colocadores	85,00	%	Min	Semestral	71,00
COMERCIAL	ALISTAMIENTO DEL SERVICIO	ESTRATÉGICO	Nivel de satisfacción de los colocadores	85,00	%	Min	Semestral	83,00
COMERCIAL	ALISTAMIENTO DEL SERVICIO	GESTIÓN	Número de colocadores independientes de apuestas entrenados	4800,00	personas	Min	Semestral	5308

Fuente: Documentos internos de la compañía (2023).

9.1.2 Entorno (Análisis entorno empresarial)

PESTEL. El impacto del entorno en la empresa Gane Supergiros está determinado por diferentes factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que impactan de manera directa o indirecta su operación. Dentro de los documentos entregados por la empresa para el análisis se encontró un análisis PESTEL, que es un análisis completo de la organización frente a los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, ecológicos y legales.

Figura 10

Diagrama de PESTEL de Gane Supergiros



Fuente: Documentos Internos de la compañía.

El factor político tiene un impacto determinante, ya que al ser monopolio rentístico tiene unas regulaciones claves y contundentes como se pudo evidenciar en la introducción de este trabajo.

Según informe de la Alcaldía de Cali en 2023 la población de Santiago de Cali se estima en 2.297.230 habitantes. De estos el que más registra crecimiento es la población mayor que representa un 18% del total. (Lozano 2023).

Según el DANE, en informe presentado por el periódico El Tiempo (2019) en su página web:

En Cali hay 120.101 unidades de vivienda en estrato 1, 159.981 en estrato 2, 188.652 en estrato 3, 64.222 en estrato 4, 45.390 en estrato 5 y 15.907 en estrato 6. Estos datos son relevantes para la empresa ya que el perfil de consumidor de su producto principal según el último estudio de mercado de la compañía registrado en el año 2023 se identificó en su mayoría con personas mayores de 48 años, de estratos 1 al 4, que no cuenta con un nivel de estudios profesional. Se dedica a oficios varios, a ser ama de casa o a trabajos independientes o ingresos producto de su pensión (Bohórquez, 2019).

Dentro de los principales competidores para este producto se encuentran los juegos ilegales, las apuestas online, bingos y casinos.

En cuanto a los productos de línea de negocios, la virtualidad y el poco uso de efectivo ha generado caídas importantes en la participación de la venta de productos como el giro local y el pago de servicios públicos.

Dentro de los principales competidores de esta línea se encuentran las plataformas digitales como Nequi, Daviplata y Bancolombia a la mano. Según estudio de mercado realizado por la empresa en el año 2022 **La mayoría de los usuarios que se han trasladado de canal**

manifiesta tener una experiencia grata con las aplicaciones digitales, principalmente porque **no deben pagar ninguna tarifa de envío, se ahorran en desplazamientos** y pueden contar con su dinero en cualquier momento del día.

Dentro de la categoría de Giro postal, la principal competencia para Gane es Efecty que conserva un 21% del mercado en la ciudad según los informes del MINTIC entregados a la empresa Supergiros mensualmente.

Una de las principales tendencias evidenciadas en este sector es que cada vez más los usuarios están buscando servicios digitales, no sólo para redes transaccionales sino para los Juegos de Suerte y Azar, según informe de la Superintendencia de Industria y Comercio. (2022):

El sector de apuestas en línea presenta en los últimos años un crecimiento más acelerado que las apuestas en tiendas localizadas, en 2012, apenas representaban el 32% de las ganancias brutas de apuestas mundiales y el 28% de las apuestas deportivas. En 2020, en buena medida por la pandemia por Covid-19, las apuestas totales realizadas por internet superaron las físicas con un 59% y un 54% en apuestas deportivas. H2 **Gambling** Capital (2021) enfatiza que esta tendencia creciente de las apuestas virtuales continuará, incluso, se espera que duplique las ganancias brutas en 2025 (p14).

Este sin duda alguna es de los principales retos para la compañía que durante años ha realizado todas sus operaciones en efectivo, y que a penas este año empieza a trabajar en el desarrollo de un portal web transaccional que pretende llevar la experiencia del punto de servicio a la pantalla del computador o celular.

9.1.3 Recursos

Análisis de estados financieros.

Los estados financieros de Gane Supergiros nos proporcionan una visión de su situación económica y de su rendimiento operacional durante el 2023. A partir de su estado de resultados, podemos realizar un análisis de su solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa, resaltando fortalezas y áreas en las que tienen oportunidades de mejora.

En primer lugar, la relación de activos totales y pasivos sugiere una estructura de capital relativamente equilibrada, con una razón de endeudamiento de 67% y una razón de solvencia del 33%. Esta razón de endeudamiento indica que una parte significativa de los activos está financiada mediante deuda, lo que podría implicar riesgos financieros, especialmente en periodos de cambios económicos o tasas de interés altas. Sin embargo, su patrimonio representa el 33% de los activos totales, lo que es una señal positiva de estabilidad financiera.

Su margen bruto de un 35.55% indica una buena gestión de los costos, permitiendo retener una porción significativa de los ingresos como ganancia bruta. La empresa también generó otros ingresos significativos provenientes de diversas fuentes como dividendos, arrendamiento operativos y servicios.

En cuanto a gastos operativos, a pesar de que fueron elevados, Gane Supergiros logró mantener una utilidad operativa (EBIT) de 27.541 millones de pesos colombianos (COP). Este EBIT es positivo y refleja la capacidad de la empresa para generar ganancias antes de intereses e impuestos, destacando su sólida eficiencia operativa. Adicionalmente, la empresa incurrió en gastos financieros significativos (4.319 millones COP) que superaron en gran cantidad sus ingresos financieros (239 millones COP), esto indica la necesidad de una gestión más eficaz de sus obligaciones financieras y la optimización de los costos de financiamiento. A pesar de los

gastos financieros altos la empresa logró una utilidad neta de 20.600 millones COP después de deducir impuestos. Esta cifra neta demuestra que la empresa no solo es capaz de generar ingresos operativos importantes, sino que también puede convertir estos ingresos en beneficios netos para sus accionistas.

Puntos de servicio

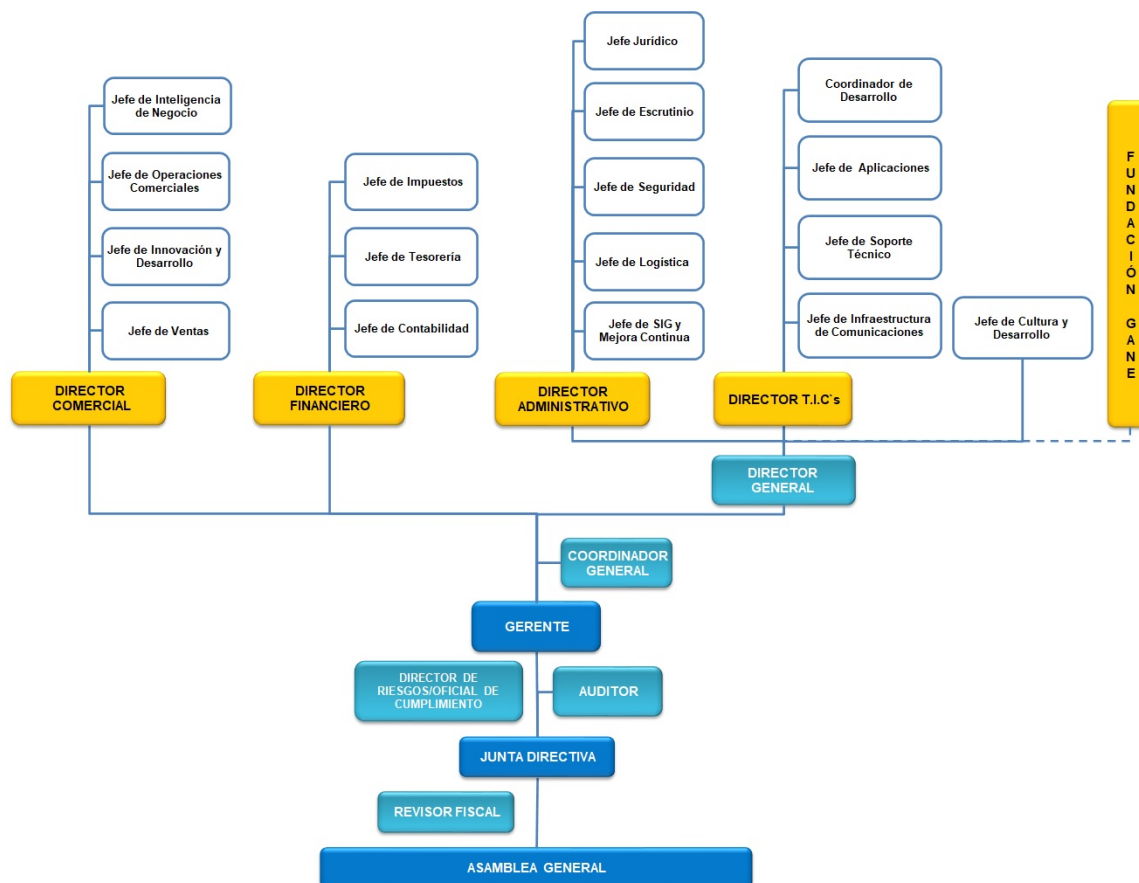
Actualmente la empresa cuenta con una red comercial de 1164 puntos de venta directos, categorizados en sedes, Superganes y Gane Servicios; 539 Comercios aliados y 1035 vendedores móviles. Este aspecto deja en evidencia el cumplimiento del propósito organizacional “Nos importa acercarnos a ti para facilitarte la vida”

9.1.4 Estructura

Análisis de documentos internos y organigramas La empresa cuenta con una estructura funcional como se evidencia en el siguiente organigrama (Ver Figura 11). Aquí se puede evidenciar que cada uno de los departamentos tiene una función única, estructurada y organizada dependiendo de las necesidades de la empresa. Es una estructura donde las jerarquías son marcadas y por lo tanto la aprobación de tareas y la toma de decisiones dependen mucho de este modelo por lo que hay coordinación y un norte claro y definido. La mayoría de las decisiones claves en la organización son tomadas por el equipo directivo y en los manuales de funciones de los integrantes se encuentra evidente que no pueden tomar decisiones sin contar con la aprobación de su superior.

Figura 11

Organigrama Gane Supergiros



Fuente: Documentos internos de la compañía

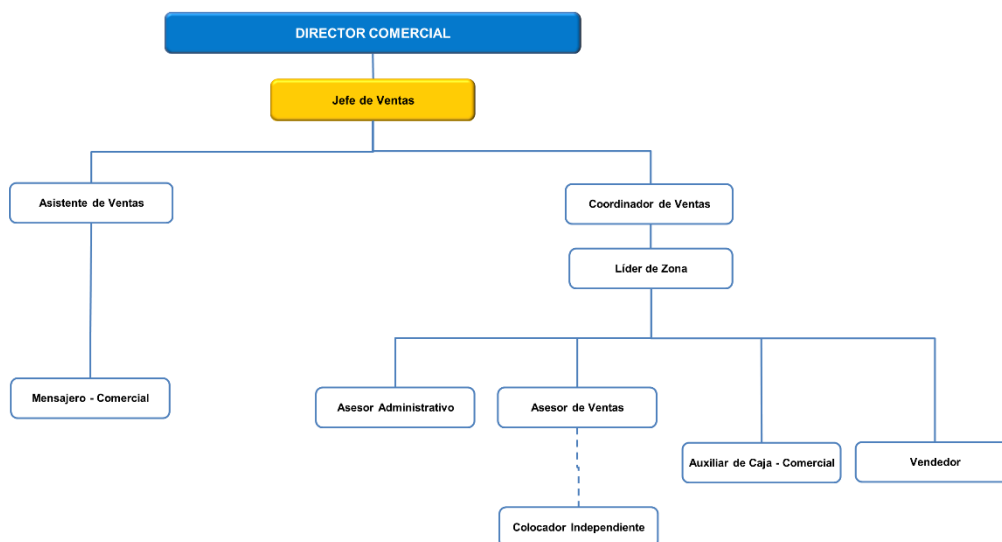
Dentro de las ventajas de esta estructura es que las diferentes áreas cuentan con personal cualificado para realizar sus funciones por lo tanto los flujos de proceso y su estandarización no es un problema administrativo. Otra particularidad de este tipo de estructura es que cada uno de los departamentos de la compañía trabaja por cumplir sus objetivos por lo que la colaboración entre ellos es poco frecuente de acuerdo con lo evidenciado en las entrevistas realizadas a directivos y jefes de área. Además, manifestaron que la comunicación en ocasiones es lenta pues existe una línea muy marcada de operación y toma de decisiones.

Esta rigidez en los procesos ha generado en ocasiones que la compañía sea resistente al cambio, generando notorios inconvenientes en la aplicación de nuevos proyectos o procesos, retardando el proceso de innovación. Basándose en esta información se evidencia que, siendo fieles a la estructura, la socialización de las estrategias se realiza de acuerdo con esta. Una vez se definen estrategias y actividades por la alta dirección estas se comunican a los niveles inferiores de la organización, se asignan tareas y se inicia con las actividades. Finalmente, el equipo operativo recibe las instrucciones claras y ejecuta sus tareas. La alta gerencia supervisa la implementación y toma decisiones sobre el futuro de esta.

9.2 Diagnóstico de la estructura, sistemas, procesos y competencias de la fuerza de ventas

9.2.1 Estructura (Análisis de la fuerza de ventas)

El modelo y la estructura del Departamento Comercial de la compañía es un modelo funcional donde la estructura tiene un orden jerárquico que permite el flujo de información y la toma de decisiones desde la dirección hasta el personal operativo (Ver Figura 12). Este aspecto es igual que en la organización que tiene unos aspectos positivos y negativos que fueron explicados previamente.

Figura 12*Organigrama de la fuerza de ventas*

Fuente: Documentos internos de la compañía.

Este departamento está compuesto por cuatro jefaturas, jefaturas de ventas de JSA, jefatura de línea de negocios, jefatura de operaciones comerciales y jefatura de mercadeo. Cada una de ellas tienen unas tareas y roles específicas; para efectos de este trabajo nos enfocaremos en el área de ventas JSA que tiene a su cargo toda la operación en los puntos de venta y el manejo de la fuerza de ventas.

La jefatura de Juegos de Suerte y Azar que tiene a su cargo, 3 coordinadores de Ventas (Sur, Oriente y Norte), 1 coordinador de canal alternativo y 1 coordinador de venta móvil, 9 supervisores y 57 Asesores de ventas y 1 asistente de ventas. Este equipo comercial es el encargado de administrar la Fuerza de ventas compuesta por 3200 vendedoras.

Por otro lado, 1 jefe de ventas de Línea de negocios que tiene a su cargo tres coordinadores de producto (Coordinador de Baloto, Coordinador de Betplay y Coordinador de Giros, Pagos y Recargas). Estos a su vez tienen a su cargo 12 Líderes de ventas de LN. Este

personal es el responsable de garantizar la disponibilidad del producto que cada uno controla en los puntos de servicio. La jefatura de operaciones comerciales tiene a cargo los centros de formación y entrenamiento de vendedoras, soporte de la fuerza de ventas con la mesa de ayuda y el manejo de información y el área de mercadeo es responsable del manejo de las estrategias de promoción y publicidad de la compañía.

La operación comercial se encuentra descentralizada, la ciudad está dividida en 9 zonas cada uno de los coordinadores de ventas tiene a su cargo diferentes zonas que son administradas por sus supervisores y líderes. Cada uno de ellos tiene en promedio 30 puntos de servicio con sus vendedoras y es el quien debe garantizar la apertura de los puntos de venta, la formación de las vendedoras, el cumplimiento del presupuesto y la entrega de material como guías de resultados, rollos de impresión, material publicitario, entre otros. Además, debe reportar las novedades que se presenten en la operación y resolverlas. Estas novedades, si son técnicas o de operación del producto se pueden reportar con el soporte en la mesa de ayuda.

La composición de la fuerza de ventas de la compañía es vendedoras directas 337 y 3272 vendedoras con contrato de colocación o como lo define el Ministerio de Trabajo (2020):

“Colocadores Independientes profesionalizados: Serán aquellas personas naturales que por sus propios medios se dediquen a la promoción o colocación de apuestas permanentes o chance o vendan fracciones o billetes de lotería tradicional o tiquetes preimpresos de lotería instantánea” lo que significa que no tienen vinculación directa con la compañía y por lo tanto ninguna obligación contractual”.

Dentro de las ventajas que se tiene este tipo de contrato con la fuerza de ventas para la empresa se encuentra la optimización de recursos ya que con este tipo de contrato la empresa se evita costos fijos asociados a contratación, existe flexibilidad en tiempo, se puede adaptar el

modelo a las necesidades de la empresa y una gran especialización de la fuerza de ventas ya que en su mayoría conocen el producto hace mucho tiempo manejan su cartera y sus ventas.

Sin embargo, al no existir relación laboral directa no se puede tener un control total sobre horarios de ingreso y salida, cumplimiento de normas. Al no existir una relación laboral directa el colocador puede comercializar cualquier producto lo que puede producir que el mismo comercialice cualquier producto sin que exista exclusividad.

Es importante resaltar que existe una dependencia del vendedor para apertura puntos, realizar la venta de todo el portafolio y continuidad en el cargo, se debe contar con un esquema de bonificaciones e incentivos muy atractivo para lograr el interés de estos y existe un gran riesgo reputacional para la empresa al no usar los modelos tradicionales de contratación.

9.2.2 Habilidades y talento

Cada uno de los roles de la fuerza de ventas de la compañía está definido por un manual de funciones y un perfil de cargo determinado por el área de cultura y desarrollo. A continuación, se relacionan los perfiles de cada uno de los integrantes.

Jefe de ventas JSA. Es el responsable de toda la operación comercial en los puntos de venta, dentro de sus principales funciones se encuentra trabajar por el cumplimiento del presupuesto comercial, direccionar al equipo de trabajo y verificar el cumplimiento de los procesos y procedimientos establecidos en la compañía (Ver Tabla 12).

Tabla 14*Perfil de cargo jefe de ventas*

PARÁMETRO	REQUERIMIENTO GENERAL
EDUCACIÓN	Profesional en Administración de Empresas, Publicidad, Mercadeo o Ingeniería Industrial con Especialización en Mercadeo, finanzas y/o afines. De acuerdo con el nivel de cumplimiento de la educación, para la aplicación de escala salarial: - Grado A: Pregrado y Especialización - Grado B: Pregrado - Grado C: Pregrado
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	- Manejo avanzado de procesadores de texto, software de presentaciones y hojas electrónicas. - Manejo intermedio de herramientas estadísticas. - Mercadeo y venta de productos y servicios de consumo masivo, juegos de suerte y azar. - Conocimientos en la norma ISO 9001 vigente. - Normas de tránsito.
EXPERIENCIA	Mínimo dos (2) años de experiencia, preferiblemente en empresas cuyo mercado objetivo sea la población de estrato 1, 2 y 3. Manejo de personal. De acuerdo con el nivel de cumplimiento de experiencia, para la aplicación de escala salarial: - Grado A: 3 años - Grado B: 3 años - Grado C: 2 años

Perfil de Cargo jefe de ventas. Fuente: Documentos internos de la compañía.

Supervisores de ventas. Los supervisores de ventas son las personas encargadas de la operatividad en las zonas y el manejo de los líderes de ventas. Dentro de sus principales funciones se encuentran la planeación de actividades comerciales en las zonas, encontrar nuevos locales comerciales y garantizar la apertura de cada uno de los puntos (Ver Tabla 15).

Tabla 15*Perfil de cargo supervisores de ventas*

PARÁMETRO	REQUERIMIENTO GENERAL
EDUCACIÓN:	Profesional en Administración, Ingenierías o carreras afines, con diplomado o especialización que tengan relación con las responsabilidades del cargo. De acuerdo con el nivel de cumplimiento de la educación, para la aplicación de escala salarial: <ul style="list-style-type: none"> - Grado A: Pregrado con especialización. - Grado B: Pregrado con diplomado. - Grado C: Pregrado.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo básico de procesadores de texto, software de presentaciones y hojas electrónicas. - Fundamentos de Mercadeo y Administración. - Normas de tránsito.
EXPERIENCIA:	Mínimo dos (2) años de experiencia en el sector de servicios, preferiblemente en empresas de consumo masivo cuyo mercado objetivo sea la población de estrato 1, 2 y 3. Con experiencia demostrada en manejo y seguimiento de personal. De acuerdo con el nivel de cumplimiento de experiencia, para la aplicación de escala salarial: <ul style="list-style-type: none"> - Grado A: 3 años. - Grado B: 3 años. - Grado C: 2 años.

Perfil de Cargo Supervisor de ventas. Fuente: Documentos internos de la compañía.

Líder de ventas. Es el responsable de garantizar que las disponibilidad y apertura de los puntos de venta, gestionar el ingreso de nuevos vendedores, aplicar estrategias comerciales en los puntos para cumplir presupuesto, atender los requerimientos de las vendedoras y garantizar que los puntos operen correctamente. Adicionalmente, deberá entregar diariamente la papelería asignada a sus puntos de servicio (Ver Tabla 16).

En cuanto a los líderes de ventas según entrevista realizada a la jefatura hace aproximadamente dos años se ha venido en un proceso de renovación de estos lo que ha generado que muchos de ellos tengan las competencias académicas más no el conocimiento total de los productos o del negocio.

Tabla 16*Perfil de cargo líderes de ventas*

PARAMETRO	REQUERIMIENTO GENERAL
EDUCACIÓN:	Técnico, Tecnólogo, Profesional o estudiante activo a partir de 7° semestre de carreras administrativas, Ingenierías o afines. De acuerdo con el nivel de cumplimiento de la educación, para la aplicación de escala salarial: – Grado A: Pregrado o estudiante a partir de 7° semestre. – Grado B: Tecnólogo. – Grado C: Técnico.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	– Habilidades comerciales y de servicio al cliente. – Mercadeo y ventas. – Normas de tránsito (licencia de conducción categoría A1 o A2, de acuerdo con el Código Nacional de Tránsito vigente).
EXPERIENCIA:	Mínimo un (1) año de experiencia en actividades comerciales y/o relacionadas con liderazgo de equipos, preferiblemente en empresas de consumo masivo. De acuerdo con el nivel de cumplimiento de experiencia, para la aplicación de escala salarial: – Grado A: 2 años. – Grado B: 1 año. – Grado C: 1 año.

Perfil líder de ventas, Fuente: Documentos internos.

Actualmente algunos líderes de ventas no cumplen con el perfil requerido, esta situación se presenta por la necesidad de cubrir vacantes debido a la alta rotación del cargo (Ver Tabla 16). Sin embargo, la empresa les da la posibilidad de adquirir auxilios educativos para poder terminar su formación académica.

Tabla 17*Composición de la formación del personal de ventas*

FORMACIÓN	CANTIDAD	%
Técnico	26	42%
Bachiller	15	24%
Pregrado	11	18%
Tecnólogo	10	16%
TOTAL	62	100%

Fuente: Documentos internos de la compañía (2023).

Vendedor. Son los responsables de ofrecer y comercializar los diferentes productos de la compañía (Ver Tabla 18).

Tabla 18

Perfil de cargo de vendedor

PARÁMETRO	REQUERIMIENTO GENERAL
EDUCACIÓN:	Bachiller.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Portafolio de productos y servicios de la compañía.
EXPERIENCIA:	Mínimo seis (6) meses en actividades de atención al cliente y manejo de efectivo.

Perfil vendedor. Fuente: Documentos internos de la compañía

Los vendedores de la compañía además de estar categorizados por el tipo de contrato que tiene en la organización se puede categorizar de acuerdo con algunos datos demográficos que se encuentran en la siguiente tabla. (Ver tabla 19)

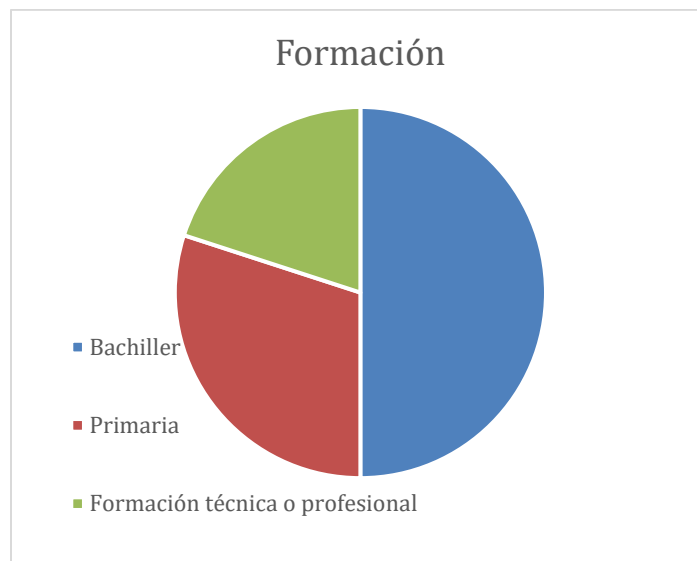
Tabla 19

Distribución demográfica

Mujeres	80%
Hombres	20%
Mayores de 50 años	70%
Entre los 18 y 49 años	30%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la formación académica se cuenta con la siguiente información (Figura 13).

Figura 13*Distribución de la formación académica*

Fuente: Elaboración propia

El proceso de selección de las vendedoras de la compañía se hace a través de los líderes y ventas o a través de los Centros de Formación y entrenamiento conocida entre ellos como “fábrica de estrellas”. En estos centros las vendedoras se capacitan durante una semana en la comercialización de todo el portafolio de la compañía, luego pasan a un plan canguro de entrenamiento y finalmente son apoyadas atendidas por los formadores directamente su punto de venta en procesos de reinducción.

Los requisitos para el ingreso de vendedoras son ser mayor de 18 años, haber cursado hasta 9 de bachillerato, experiencia de 6 meses en alguna actividad comercial, manejo básico en equipos de cómputo y tener ganas de trabajar. No se aplica ningún tipo de prueba psicotécnica ni de procesos de seguridad diferente a consultar que no tenga antecedentes. Muchas de las vendedoras existentes llevan más de 15 años en la compañía, por lo tanto, aún es posible

encontrarse con vendedoras que no saben manejar computador o que no saben leer bien y escribir.

Aunque en las encuestas realizadas durante la actividad de investigación de este trabajo (Ver Anexo 3), las vendedoras manifiestan conocer el portafolio de productos, recibir capacitación y estar alineadas con los objetivos estratégicos la realidad en el campo según el jefe de ventas y los líderes y algunas opiniones de los clientes en la encuesta de servicio generada anualmente por la compañía es que hay un gran porcentaje de vendedoras que desconocen todo el portafolio y que no prestan un buen servicio.

Por ejemplo, cuando se les pregunta ‘¿Qué aspectos específicos en la forma en que se realizan las ventas crees que podrían mejorarse? El 59,5% responde que el sistema, si se contrasta esta situación con los indicadores de tiempo en línea presentados por el departamento de TI que reportaron un 99,1% de tiempo al aire anual, es evidente que el sistema es muy eficiente, además según los líderes de ventas siguen teniendo problemas con la formación y el conocimiento de la fuerza de ventas de la operatividad y los productos. Esto es coherente con su respuesta que evidencia que El 17,5% de las vendedoras manifiesta que la capacitación es un problema para ellas pues aún sienten muchas deficiencias.

Por otro lado, los líderes reconocen deficiencia en la formación de sus vendedores y manifiestan que no están conformes con que ellos deban capacitarlas ya que para esto tienen un área encargada que debe garantizar que el proceso de capacitación se realice y que las vendedoras tengan los conocimientos necesarios.

Igualmente, en la última encuesta de clima organizacional manifestaron que pierden mucho tiempo explicando una y otra vez lo que deben hacer. Mencionan finalmente, que no es si

responsabilidad tener que capacitar a las personas nuevas ya que pierden mucho tiempo en estas actividades, cuando tienen un área responsable para este fin.

9.2.3 Sistemas

Dentro de la organización existen diferentes sistemas y procesos, al contarse con un área de calidad se evidencia que cada uno de los departamentos tiene estipulados los mismos. Para efectos del presente trabajo se analizarán los sistemas de comunicación organizacional.

Para mejorar la comunicación con su personal, la empresa ha diseñado herramientas como:

- la voz a vos: un magazín virtual que se emite cada 15 días y donde se socializa información importante,
- Caleñitas: un grupo de Facebook cerrado donde se les cuenta de manera divertida todo lo que ellas deben saber,
- las guías: que son documentos impresos que diariamente llevan un mensaje para ellas,
- la extranet: que es una intranet exclusiva para la fuerza de ventas,
- *z conect*: que es un chat en línea donde pueden pedir soporte inmediato.
- grupos de **WhatsApp** privados para ellos.

Se trabaja también con los líderes como principal canal de comunicación ya que son ellos quienes deben garantizar que la información llegue directamente a las vendedoras a su cargo.

Aunque las vendedoras reconocen algunos de estos es importante que aprendan a utilizarlos y que entiendan la importancia de estos en su trabajo diario. Según la encuesta aplicada para

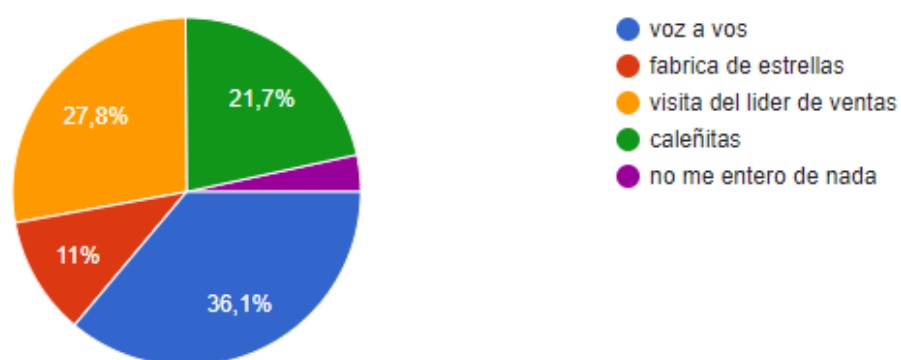
medir su conocimiento de estos se identifica que el impacto del líder en su formación y capacitación es crucial (ver Figura 14).

Figura 14

Encuesta a vendedores

como te enteras de informacion importante para ti

263 respuestas



Nota. En el gráfico se muestra la distribución de respuestas dadas por las vendedoras. Fuente: elaboración propia

Estilo de liderazgo. Un factor relevante para los líderes además de la comunicación es el estilo de liderazgo y el reconocimiento, factores con los que no se sienten muy a gusto, lo cual se evidencia en la última medición de clima laboral realizada en la compañía. Estos factores son determinantes en la motivación y en el amor y compromiso de los líderes para su labor sin embargo se encuentran por debajo del indicador expuesto por la compañía que es el 80% en cada uno de los ítems (ver Tabla 18).

Tabla 20*Resultados del área de ventas*

	Liderazgo	Compromiso	Relaciones Interpersonales	Trabajo en equipo	Comunicación	Reconocimiento	Identidad	Ptje Total
CRÍTICO	65	65	65	65	65	65	65	65
FAVORABLE	80.1	80.1	80.1	80.1	80.1	80.1	80.1	80.1
RESULTADOS 2015	82	96.1	83.6	84.2	80.3	74.1	89.8	84.3
RESULTADOS 2018	81.2	93.3	80.4	82.6	80.7	73	88.7	82.8
RESULTADOS 2021	76.6	92.2	80	84.4	82	68.3	88	81.5
RESULTADOS 2023	76.4	91.6	76.7	82.4	81.9	77.9	87.4	82

Fuente: Documentos internos de la compañía (2023)

Dentro del tema de liderazgo, de acuerdo con los comentarios de la encuesta de clima organizacional realizada por la empresa, los líderes no se sienten cómodos para expresar sus necesidades emocionales y laborales con sus jefes, pues consideran que lo único relevante es cumplir con el presupuesto de venta y la disponibilidad del punto.

Con el objetivo implementar eficazmente, una solución se recolectan los principales problemas detectados durante la etapa de diagnóstico. (Ver Tabla 21) Se han categorizado los diversos problemas identificados durante el diagnóstico, con el objetivo de **abordarlos** mediante el modelo de alineación.

Tabla 21*Problemas identificados en el diagnóstico*

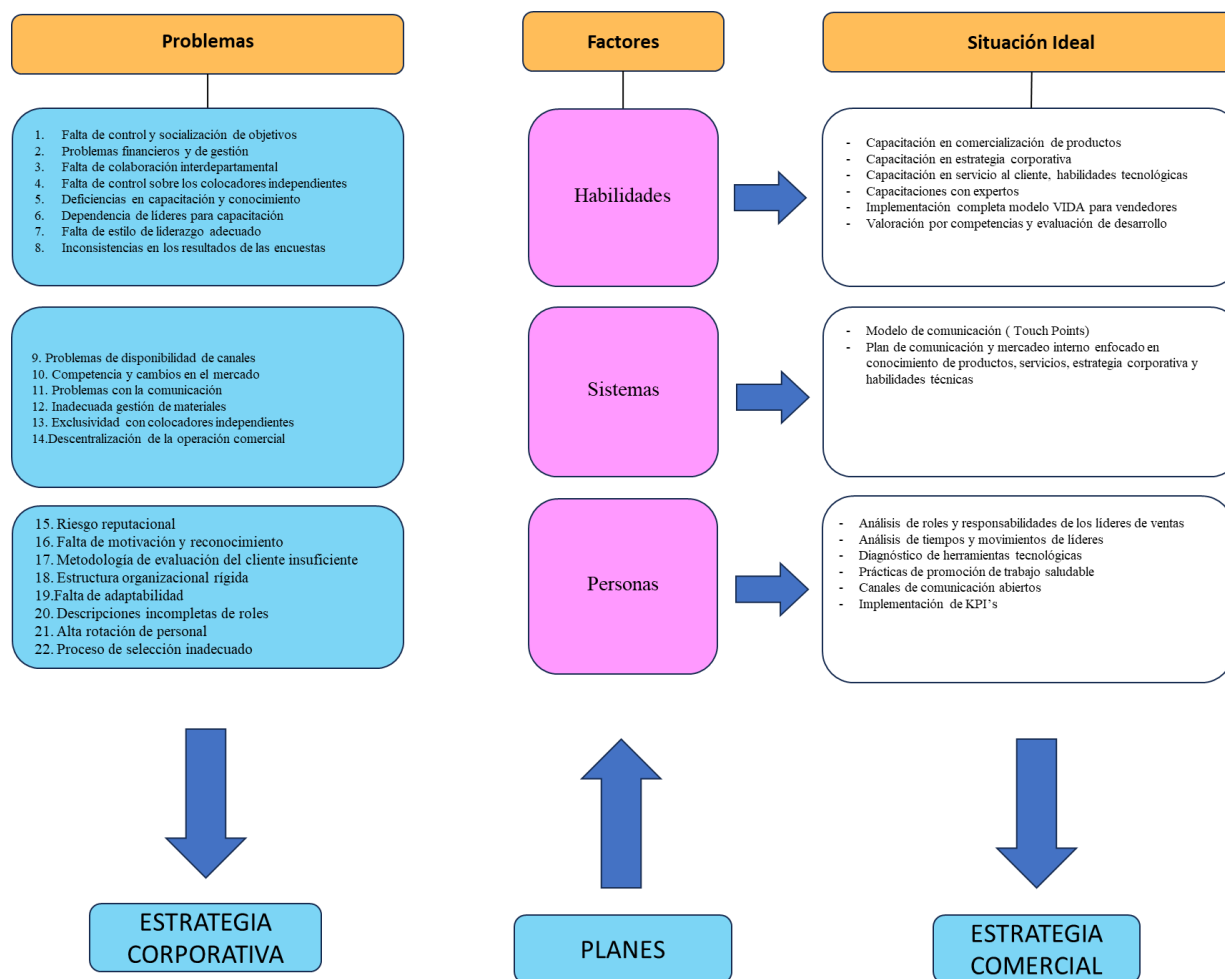
Problema	Descripción
Falta de control y socialización de objetivos	Falta de un control estricto y de la socialización formal de los objetivos a todos los integrantes de la organización, lo cual es un problema significativo
Problemas de disponibilidad de canales	Baja disponibilidad de puntos de venta, lo que afecta los ingresos y sugiere problemas con la rotación y cobertura del personal de ventas
Metodología de evaluación del cliente insuficiente	La evaluación de la satisfacción del cliente se realiza anualmente con una muestra limitada, lo cual no es suficiente para hacer ajustes oportunos en los procesos.
Problemas financieros y de gestión	Indicadores financieros como el endeudamiento alto y gastos financieros significativos que superan los ingresos financieros, lo que muestra la necesidad de una gestión más eficaz
Competencia y cambios en el mercado	La competencia de plataformas digitales y la tendencia hacia los servicios digitales representan retos importantes para la compañía que no están completamente abordados en la estrategia actual
Estructura organizacional rígida	La estructura funcional con jerarquías marcadas puede ralentizar la toma de decisiones y la comunicación entre departamentos
Falta de colaboración interdepartamental	La colaboración entre departamentos es limitada, lo cual afecta la eficiencia y la ejecución de la estrategia corporativa
Falta de adaptabilidad	La estructura y los procesos actuales pueden no ser suficientemente adaptables a los cambios del entorno empresarial
Descripciones incompletas de roles	La descripción de las jefaturas y sus roles no está completa, dejando ambiguo cómo se dividen las responsabilidades específicas
Falta de control sobre los colocadores independientes	La empresa no puede controlar los horarios de ingreso y salida de los colocadores independientes ni garantizar el cumplimiento de normas, lo cual afecta la operación
Riesgo reputacional	El uso de colocadores independientes podría generar un riesgo reputacional al no seguir modelos tradicionales de contratación
Deficiencias en capacitación y conocimiento	Existen problemas en la formación y conocimiento de la fuerza de ventas sobre los productos y la operatividad, lo cual afecta el servicio al cliente
Alta rotación de personal	La alta rotación en los cargos de liderazgo afecta la estabilidad y el conocimiento institucional de los productos y procesos
Proceso de selección inadecuado	El proceso de selección no incluye pruebas psicotécnicas ni de seguridad adecuadas, resultando en personal que no cumple con los requisitos básicos de formación

Problemas con la comunicación	A pesar de existir múltiples canales de comunicación, hay un bajo uso y reconocimiento de estas herramientas por parte de las vendedoras
Falta de motivación y reconocimiento	Los líderes no se sienten motivados ni reconocidos, lo cual afecta su compromiso y efectividad
Dependencia de líderes para capacitación	Los líderes sienten que pierden tiempo capacitando al personal nuevo, tarea que debería ser responsabilidad de un área específica
Falta de estilo de liderazgo adecuado	Los líderes no se sienten cómodos expresando sus necesidades emocionales y laborales, afectando su desempeño y motivación
Inconsistencias en los resultados de las encuestas	Existen discrepancias entre las encuestas de satisfacción y el rendimiento real de la fuerza de ventas, sugiriendo problemas en la percepción y comunicación interna
Inadecuada gestión de materiales	Los líderes deben encargarse de la distribución de materiales y herramientas, lo cual podría ser más eficiente con una gestión centralizada
Problemas de exclusividad con los colocadores independientes	La falta de exclusividad contractual con los colocadores independientes puede llevar a la venta de productos de otras empresas, afectando la fidelidad y el control de calidad
Descentralización de la operación comercial	La operación comercial descentralizada puede generar dificultades en la coordinación y supervisión efectiva de los puntos de venta

En la Figura 15 se muestra un esquema para abordar los problemas identificados en una Gane Supergiros a través de tres pilares fundamentales: Habilidades, Sistemas y Personas. Estos pilares se usan para categorizar los problemas, definir los factores a intervenir y delinear la situación ideal una vez resueltos dichos problemas. Gane puede mejorar significativamente al abordar estos problemas específicos a través de intervenciones bien diseñadas. Este esquema sirve como una guía visual para la intervención organizacional, abordando problemas específicos con soluciones orientadas a mejora la competencia del personal, los sistemas de comunicación y la gestión de recursos humanos.

Figura 15

Mapa diagnóstico



Fuente: Elaboración propia

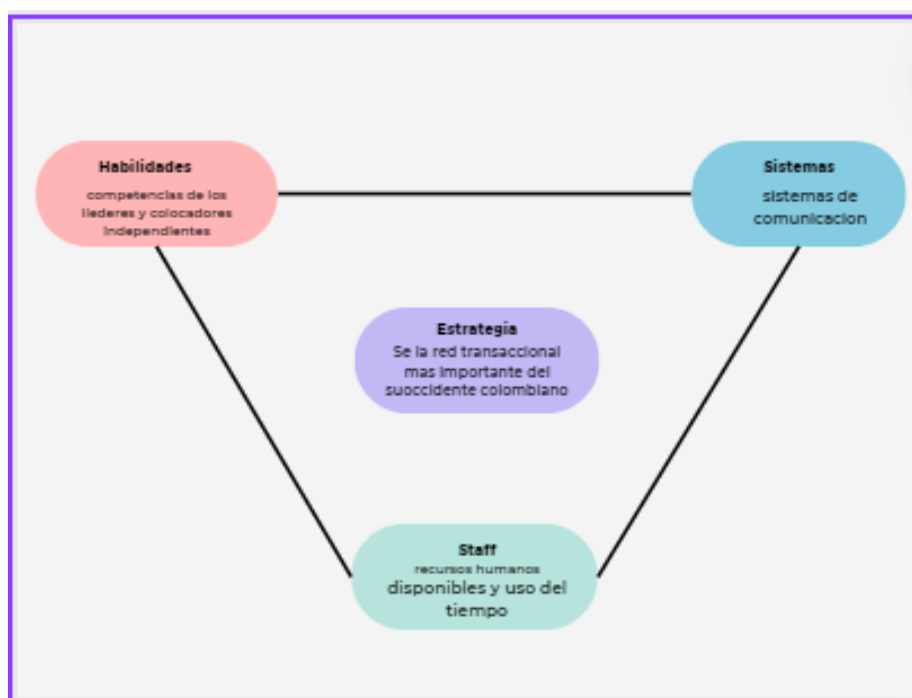
9.3 Modelo propuesto para alinear la fuerza de ventas con la estrategia corporativa comercial.

Después de analizar las diferentes variables que hacen parte de la estrategia corporativa comercial, los resultados evidenciados en la medición de indicadores de la compañía, la revisión del diagnóstico realizado a la fuerza de ventas de la empresa Gane Supergiros, se identifica que debe implementarse un modelo que impacte tres variables claves, habilidades,

sistemas y personas , siempre enfocado en lograr que se cumplan los objetivos estratégicos dispuestos por la organización para el departamento comercial. Este modelo impactará directamente sobre algunas actividades que actualmente se desarrollan con la fuerza de ventas.

Figura 16

Variables a intervenir

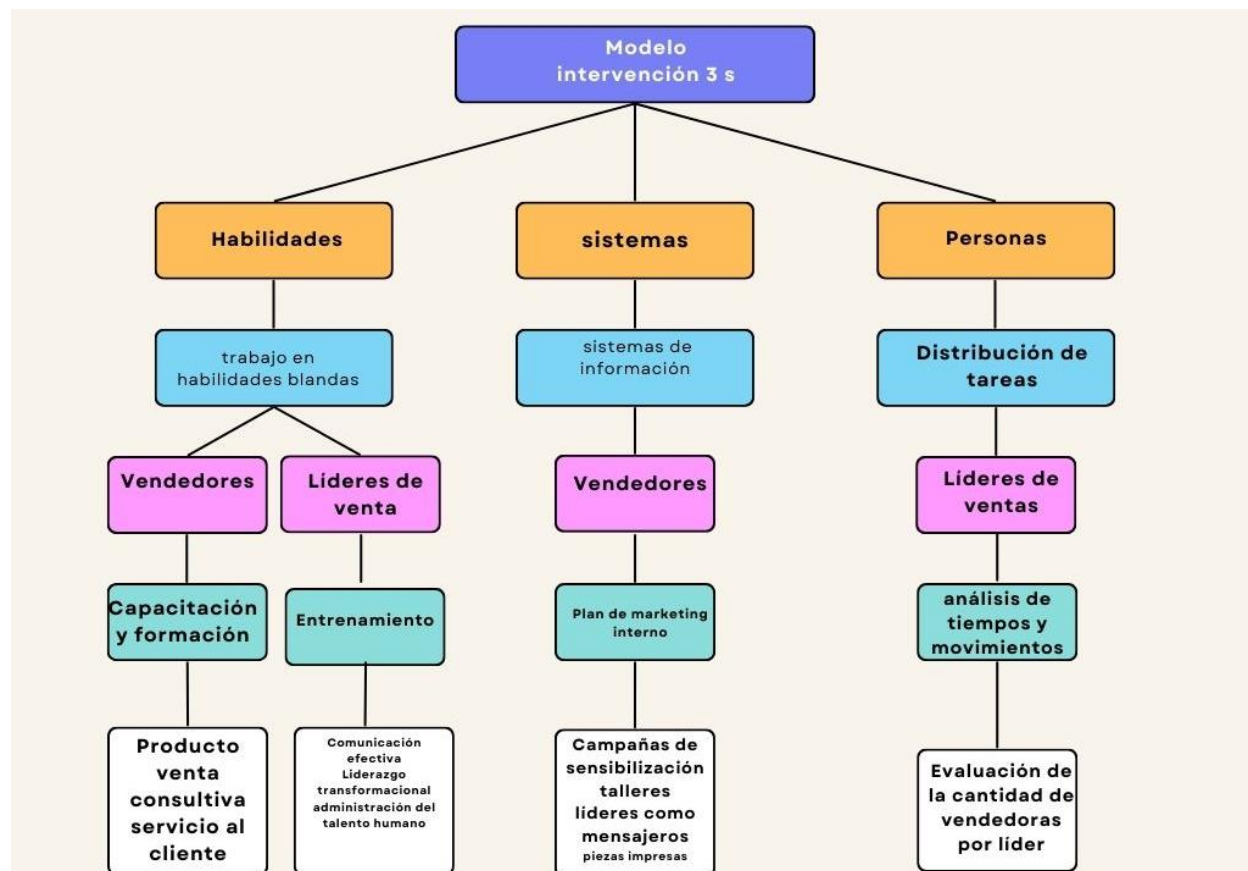


Fuente: Elaboración propia

En el desarrollo del modelo se plantean diferentes actividades por cada uno de los puntos a impactar como se evidencia en la siguiente figura (Ver Figura 17)

Figura 17

Modelo de intervención de 3S



Fuente: Elaboración propia

Para efectos del presente trabajo se dejan estipuladas y se realizan recomendaciones en lo relacionado con los ítems de habilidades y personas. El despliegue y la implementación se realizará en los sistemas de información que se deben desarrollar con la fuerza de ventas.

9.3.1 Habilidades de la fuerza de ventas.

Como red transaccional y al tener un portafolio tan extenso, se hace necesario que la fuerza de ventas este en **capacitación constante del producto que comercializa**. El equipo de vendedores debe tener un amplio conocimiento de los productos y servicios que están vendiendo. Deben comprender sus características y beneficios. Adicionalmente deberán capacitarse en estrategia corporativa (misión, visión, objetivos estratégicos, como impacta a su trabajo a los mismos), servicio al cliente, habilidades tecnológicas , normas de ética profesional, gestión de tiempo , productividad y mejora de ingresos.

Estas capacitaciones deben generarse de manera periódica y permanente y no deben darse a discreción de la vendedora, sino incentivar su realización constante.

- Con el fin de incentivar la asistencia a estas capacitaciones, se propone incluir dentro de los programas de AFB (Atracción, Formación y Bienestar) módulos como experto en JSA, experto en Giros Postales, Experto en venta cruzada, experto en servicio al cliente. La participación en los mismos debe sumar puntos que se tendrán en cuenta en la ubicación de la vendedora en los puntos de mayor proyección de venta. Estos además deben ofertarse de manera virtual y presencial para ampliar su demanda.
- Otro factor clave en el desarrollo de la fuerza de ventas tiene que ver con las habilidades de comunicación, escucha activa y negociación. Estos módulos deben incluirse en el proceso de formación y reinducción de la fuerza de ventas y deben dictarse para todo el equipo comercial. En cuanto a los líderes de venta, entendiéndolo que ellos son los responsables de liderar a sus vendedoras. El trabajo va un poco más allá de capacitación y entrenamiento, se debe pensar en que deben crecer como líderes mucho más rápido que lo que crece la empresa.

Para lograrlo se propone trabajar con el área de cultura y desarrollo **la implementación completa del modelo VIDA.**

- Se debe evaluar a todo el personal, empezando por las personas nuevas, personas que son trasladadas de otras áreas y el equipo que esta de planta hace mucho tiempo. Con este diagnóstico se deberá considerar donde existen deficiencias y montar planes de acción para corregirlas.
- Cada año deberá realizarse no sólo la valoración de competencias sino la evaluación de desarrollo donde cada año sea revisado por parte de cultura y desarrollo habilidades como capacidad de liderazgo, habilidades de comunicación, puntos fuertes, Desarrollo de personas, Asertividad, capacidad de servicio. Esta evaluación debe estar acompañada de un plan de capacitación, *coaching* y *mentoring* dependiendo que las necesidades del equipo.

9.3.2 Sistemas de información y de comunicación.

Se identificó dentro del marco de la investigación que la fuerza de ventas tiene problemas para enterarse de la estrategia corporativa de la compañía, lanzamiento de productos nuevos, beneficios e incentivos por cumplimiento de metas y cualquier tipo de información relevante para la ejecución de su trabajo.

Para esto, proponemos un **modelo de comunicación** basados en el esquema de *Touch Points* de Thomson Reuters, que es una empresa que proporciona información y soluciones para profesionales en diversos sectores, dentro de los cuales se encuentran asesoría en marketing tradicional y digital.

- Para la implementación de este modelo de comunicación, se realizará un plan de comunicaciones y mercadeo interno para que la fuerza de ventas en general conozca

información sobre los productos y servicios, la estrategia corporativa, las habilidades y técnicas relevantes para la correcta ejecución de sus tareas, principales herramientas de servicio al cliente, herramientas tecnológicas disponibles y toda la información pertinente para ellos.

El modelo de comunicación como se presenta a continuación está planteado por fases que dan inicio en la fase de conocimiento y terminan en la fase de personas (ver Figura 18).

Figura 18

Modelo de comunicación Touch Points Gane Supergiros



Fuente: Elaboración propia adaptada al esquema de puntos de contacto.

Fase de conocimiento. Lo que se busca es dar a conocer a todas las vendedoras los canales de comunicación que tiene la compañía. Familiarizarlas con estos y enseñarles a usarlos. Por eso utilizaremos piezas informativas que inviten a conocer y visitar los diferentes canales. Se plantea una sesión exclusiva para vendedores en el voz a voz.

Fase de conversación. Se busca generar una comunicación un poco más interactiva, que las vendedoras empiecen a interactuar con el medio y a utilizarlo como consulta. Para esto, se empezará a realizar diferentes actividades interactivas con los diferentes medios, como guías didácticas, mensajes interactivos, concursos con premios por el uso de los medios.

Fase de experiencia. En esta fase los vendedores empezarán a involucrarse con los medios de comunicación siendo los “gane *influencers*”, recibiendo algunos medios impresos con cupones y concursos y asistiendo a capacitaciones de manejo de herramientas de social media, comunicación asertiva y uso de los medios de comunicación corporativos.

Fase de Personas. Finalmente se busca que los vendedores sean creadores de contenido para sus canales, cuenten sus experiencias e inviten y enseñen a los demás a usarlos. Lo ideal es que se conviertan en embajadores de los diferentes medios.

9.3.3 Personas.

En esta etapa y de acuerdo con el análisis de los manuales de funciones y las entrevistas realizadas al equipo. Se identificó, que se debe trabajar en el **análisis de los roles y responsabilidades de los líderes de ventas.**

- Se propone realizar un análisis de tiempos y movimientos por parte de una consultoría externa que determine verdaderamente cuanto tiempo le lleva al líder desarrollar cada una de sus actividades.

Este resultado permitirá definir si los roles de este equipo deben ser netamente comerciales o, pueden continuar realizando también las actividades administrativas y podría arrojar como resultado la generación de nuevos cargos.

Adicionalmente, se debe realizar un **diagnóstico de las herramientas tecnológicas** con las que cuenta el equipo, esto con el fin de revisar tecnologías que puedan automatizar, robotizar y digitalizar algunas actividades con el fin de reducir la carga administrativa y centrarse como tal en las labores comerciales.

Otro factor determinante en esta fase es la implementación de **prácticas de promoción de trabajo saludable** por parte del área de cultura y desarrollo, que deberían contemplar días libres, jornadas más flexibles y un sistema de recompensas emocionales. Además de **canales de comunicación abiertos** para ellos, donde se sientan cómodos expresando sus necesidades y puedan recibir retroalimentación sobre su desempeño y el manejo efectivo de su tiempo y carga laboral.

9.3.4 Implementación Modelo en sistemas de Comunicación

Como se mencionó anteriormente, En este punto se desarrollará la implementación del piloto.

Modelo de comunicación. A continuación, se presenta la implementación de la primera parte del plan de comunicaciones interno correspondiente a la fase de conocimiento como se puede evidenciar en el cronograma.

Tabla 19
Cronograma de actividades

CRONOGRAMA ACTIVIDADES	ABRIL											MAYO															
	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
FASE 1 CONOCIMIENTO																											
voz a vos magazine para vendedores																											
revisión jurídica						x																					
Diseño de interfaz																											
Grabación y edición											x																
Ejecución																											x
Guías Digitales																											
Diseño de Guías	x																										
Impresión				x							x									x							
Ejecución																											
Mensajería de Texto y correo																											
Diseño						x																					
aprobación									x																		
Ejecución												x								x							
Líder como mensajero																											
planeación de la actividad	x																										
entrega de material							x					x									x						
ejecución								x							x								x				

Fuente: Elaboración Propia.

Voz a vos magazine para vendedores. El voz a vos es un magazine digital que fue desarrollado hace un año para los integrantes directos de la compañía con el objetivo de mostrar las noticias más importantes. Este se emite cada 15 días y tiene una duración promedio de 1 minuto 30 segundos. Dentro de la programación del magazine nunca se había tenido en cuenta información relacionada con las colocadoras independientes. Durante este piloto se realizarán publicaciones especiales dentro de una sesión especializada para ellas que permitirá a futuro que las vendedoras usen este medio como su canal de comunicación oficial para todos los temas de la compañía. Al ser una comunicación oficial de la compañía se debe contar con el visto bueno del área jurídica. Por lo tanto, su proceso de creación es un poco más extenso que las demás actividades del cronograma.

Envío de Guía Informativa. La guía informativa es un documento interno que llega al 100% de las vendedoras con frecuencia diaria. En este se presentan las estadísticas de resultados de las loterías y sorteos. Es una herramienta de venta impresa que usan las vendedoras para mostrarle a los clientes los números que tienen mayores probabilidades de caer según predicciones estadísticas. La parte trasera de las mismas no se usa, por esta razón la usaremos como canal de información para ellos. Las vendedoras recibieron la guía diaria durante dos días con información de los diferentes medios de comunicación que tienen a su disposición para conocer actividades, campañas, incentivos y beneficios de la fundación social (Ver Figura 20).

Figura 20

Vendedoras con guías comerciales



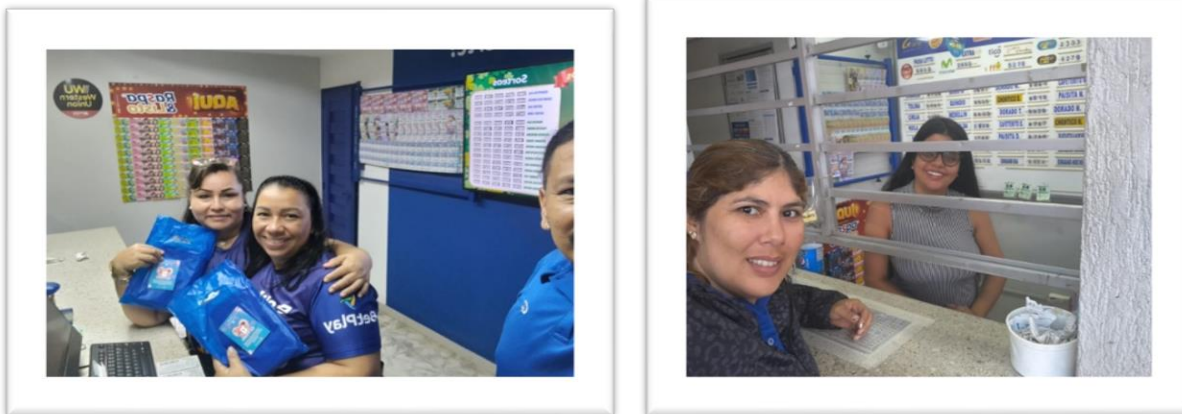
Líder como mensajero. Usualmente los líderes de ventas entregan elementos para la venta como rollos, guías de resultados, uniformes o prendas publicitarias, pero no se ha pensado en la posibilidad de que estos sean mensajeros de buenas noticias o de información importante sobre la compañía y su estrategia corporativa

Pensando en que existe aún una gran cantidad de vendedores sin la posibilidad de acceder a canales digitales o redes sociales, los líderes de ventas entregaran a las vendedoras un **brochure** con información importante sobre los desafíos de ventas que tienen para el mes, esto con el fin de socializar directamente cuáles serán los beneficios que podrán tener por comercializar los productos del portafolio.

Además, entregaran los diferentes regalos y detalles de fechas especiales con el fin de generar conexiones diferentes y emocionales con la fuerza de ventas (ver Figura 21)

Figura 21

Vendedoras con brochure de información



Envío de *mailing* y correo masivo. Se inicia el envío constante de mensajes de texto y correo masivo a toda la fuerza de ventas para que reconozcan y empiecen a usar los medios de comunicación que tiene la compañía.

Finalmente, se hace la recomendación a la compañía de incluir dentro de sus métricas algunos *KPIS* que permitan medir el conocimiento y la alineación entre la fuerza de ventas y la estrategia corporativa para esto se propone incluir dentro de los indicadores de la compañía los siguientes ítems.

1. Cumplimiento de Metas de Ventas:

- **Descripción:** Medir el porcentaje de vendedores que alcanzan sus objetivos de ventas mensuales.

2. Cumplimiento de ventas por producto.

- Evaluar la comercialización completa del portafolio por parte de las vendedoras como indicador corporativo no solo para el líder de ventas.

3. Índice de Satisfacción del Cliente

- **Descripción:** Evaluar la satisfacción de los clientes mediante encuestas
- **Indicador:** NPS 70%

4. Participación en Capacitaciones:

- **Descripción:** Medir la participación de la fuerza de ventas en los programas de formación y desarrollo.
- **Indicador:** 95%

5. Adopción de Tecnología y Herramientas de Ventas:

- **Descripción:** Medir el uso efectivo de herramientas y tecnologías proporcionadas a la fuerza de ventas.

Resultados obtenidos en la implementación:

- El 95% de las vendedoras impactadas con el plan de comunicación efectuado en la zona uno, descubrieron los canales de comunicación de la compañía y los utilizaron.
- Se incremento el número de vendedoras que conocen los desafíos de ventas. Se evidenciaba en anteriores mediciones siempre estaba por debajo de un 50%. Después del ejercicio el resultado estuvo por encima del 60%. Esto puede impactar directamente su gestión comercial
- Desde la creación de la sesión de vendedores en el voz a vos pasamos de tener 347 visualizaciones únicas a 469. (35%)

10. Conclusiones

Con este trabajo se hizo un análisis profundo del estatus de la alineación entre la estrategia corporativa comercial y la fuerza de ventas. Este permitió identificar algunas diferencias y oportunidades de mejora, permitiendo la generación de un modelo claro y estructurado que asegurará la alineación efectiva entre las mismas. Implementar estos cambios es importante para garantizar que la fuerza de ventas trabaje apuntando a los objetivos estratégicos de la empresa.

A través de un diagnóstico exhaustivo de la fuerza de ventas se pudo identificar las debilidades y fortalezas de este equipo para la empresa lo cual permitirá no solo actuar en pro de este ejercicio académico sino en futuros proyectos de la organización.

El modelo de intervención propuesto impacta positivamente a las partes interesadas de la compañía ya que estas estrategias buscan mejorar el proceso de venta lo que genera un incremento de los ingresos lo que permitirá a la gerencia y accionistas obtener mejores resultados financieros, a la fuerza de ventas mejora en sus resultados y por lo tanto un mejor valor en sus comisiones. El gobierno se verá impactado positivamente en la captación de más recursos para la salud pública y por su puesto los clientes recibirán un mejor servicio y se sentirán mucho mejor atendidos. Implementar un modelo de alineación estratégica puede abordar directamente la alta rotación de la fuerza de ventas. Al proporcionar herramientas efectivas y mejorar los ingresos, se puede aumentar la satisfacción laboral, lo que reduce la rotación y estabiliza el equipo de ventas.

El portafolio de productos de la compañía debe revisarse y ajustarse a la estrategia corporativa, la empresa debe ofrecer productos que satisfagan las necesidades de los clientes y encontrar canales de venta acordes al mercado y sus necesidades y gustos.

Se hace necesario trabajar en procesos de innovación en productos y servicios con el fin de mejorar la oferta e impactar segmentos nuevos, esto permitirá tener mayores resultados y garantizar la sostenibilidad del negocio.

La implementación de las estrategias planteadas podría conducir a mejorar la eficiencia operativa, la percepción del servicio y de la marca lo que traerá como consecuencia un posicionamiento de mercado mucho más sólido.

Es importante que el proceso de transformación cultural que está viviendo la empresa sea trasladado a la fuerza de ventas, ya que esto puede generar mayor motivación y productividad.

Si bien la fuerza de ventas no es parte de la nómina de la compañía es importante crear un sistema de evaluación y valoración de competencias esto permitirá medir el rendimiento de los vendedores y generar planes de acción y mejoramiento mucho más efectivos.

11. Recomendaciones

En esta sección presentamos una serie de recomendaciones derivadas de nuestro análisis de la empresa Gane Supergiros, estas recomendaciones están diseñadas para abordar las oportunidades encontradas con el objetivo generar una conexión efectiva y sostenible entre la estrategia corporativa comercial y la ejecución operativa a través de la fuerza de ventas, dentro de este ítem realizaremos algunas recomendaciones que no serán abordadas en el trabajo pero que son herramientas que podrán convertirse en un mapa de ruta para la organización.

11.1 Dilucidar la misión y la visión.

Es importante que la empresa revise la misión y la visión, ya que esto puede evitar el riesgo de una pérdida del norte y una desmotivación por parte de los integrantes. La misión debe ser específica y clara ya que es una guía sobre los objetivos organizacionales y la visión es lo que

indica el tiempo o el plazo que tenemos para lograrlo. Para este proceso de alineación es fundamental que se tengan claros estos aspectos.

Una buena misión es crucial en una compañía porque define su propósito y proporciona dirección. También comunica su identidad y valores, lo que puede diferenciarla en el mercado. Además, motiva a los empleados y los compromete con la empresa. Ayuda a mantener un enfoque en el cliente y a asegurar que las acciones sean coherentes con los objetivos a largo plazo. Gane Supergiros cuenta con una oportunidad de mejora en su misión, durante el análisis se identificó que la compañía puede ser más específica en cuanto a los productos y servicios ofrecidos, la segmentación de clientes, el enfoque en tecnología y la innovación entre otros aspectos. Estas recomendaciones buscan abordar los posibles problemas y riesgos identificados en el análisis, como la falta de enfoque, la dificultad de diferenciación y la comunicación entre otras:

- **Especificidad:** Especificar claramente qué productos y servicios ofrece la empresa y qué los hace únicos o superiores a los de la competencia. Esto ayuda a diferenciar a la empresa en el mercado.
- **Segmentación de Clientes:** Identificar y definir claramente el segmento de clientes al que se dirige Gane Supergiros. Esto permite adaptar mejor los productos, servicios y estrategias de marketing a las necesidades y preferencias específicas de ese grupo.
- **Valor Agregado:** Describir cómo los productos y servicios Gane Supergiros agregan valor a la vida de los clientes. Esto puede incluir beneficios tangibles como características innovadoras, así como beneficios emocionales o sociales.

- **Enfoque en Resultados:** Expresar claramente los resultados que la empresa busca lograr para sus clientes. Esto puede incluir mejoras en la calidad de vida, la eficiencia en el trabajo o la satisfacción del cliente.
- **Sostenibilidad y Responsabilidad Social:** Si corresponde, mencionar el compromiso de la empresa con la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social. Esto puede ser importante para atraer a clientes y empleados comprometidos con estas causas.
- **Revisión y Actualización:** Revisar periódicamente la misión para asegurarse de que siga siendo relevante y refleje con precisión los valores y objetivos actuales de la empresa.

11.2 Control de objetivos y socialización.

Es importante que se establezca un sistema de control estricto de los objetivos y asegurarse de que todos los integrantes de la compañía los conozcan y trabajen por ellos. No debería ser un requisito de la norma sino un proceso transversal que impacte a todos los integrantes, esto ayudara a que en el caso de la fuerza de ventas exista una mayor alineación y un compromiso claro.

La compañía presenta una oportunidad de mejora en como realiza el seguimiento y control de los indicadores y actividades ya que se evidencia que, si bien, se realizan seguimientos mensuales no hay un control estricto del cumplimiento de los objetivos del plan.

Al analizar los datos de cumplimiento de indicadores se considera importante evaluar los indicadores actuales de todos los departamentos, pero con mucha más rapidez los del departamento comercial. Se deben establecer acciones de raíz y medidas correctivas de toda la compañía en función de estos para generar un impacto real en los resultados.

Para esto Gane Supergiros puede poner en práctica una serie de actividades tendientes a asegurar el seguimiento como:

- Establecer metas claras: Definir metas específicas y alcanzables para cada indicador, lo que facilitará el seguimiento y la evaluación del desempeño.
- Implementar un sistema de seguimiento automatizado: Utilizar herramientas y software especializados para recopilar, procesar y presentar los datos de los indicadores de forma clara y accesible.
- Capacitar al personal: Brindar capacitación al personal sobre la importancia de los indicadores y cómo interpretarlos correctamente, para que puedan contribuir de manera efectiva a su seguimiento y mejora.
- Realizar análisis periódicos de desviaciones: Identificar y analizar las desviaciones entre los resultados reales y las metas establecidas, para tomar medidas correctivas y mejorar el desempeño.
- Involucrar a toda la organización: Hacer que el seguimiento de indicadores sea responsabilidad de todos en la organización, no solo de un departamento específico, para fomentar un enfoque integral y colaborativo.

11.3 Adaptación a las tendencias de consumo.

Se recomienda adaptar de manera rápida el modelo comercial al mundo digital y trabajar fuertemente en el fortalecimiento de la presencia en línea.

- Lanzamiento del portal transaccional donde se permita al cliente acceder a todos los productos y servicios que ofrece la compañía en el punto de venta.
- Algunos puntos de venta deben contar con la opción de pagos digitales o con tarjetas de crédito y débito.
- Lanzamiento de una billetera virtual para permitirle al cliente conectarse más fácil y tener su dinero a la mano.

- Reposicionamiento web y trabajo en estrategia de SEO Y CEM con el fin de fortalecer la presencia online de la marca.

11.4 Desarrollo del equipo comercial

Se debe invertir en el desarrollo de las competencias del equipo comercial, tanto en líderes como en vendedores. Los líderes deben contar con las habilidades necesarias para gestionar equipos y lograr alinearlos con la estrategia comercial. Además, la fuerza de ventas debe contar con capacitación constante para mejorar sus conocimientos sobre los productos que comercializan.

- Trabajo con líderes formadores. Profesionalización del equipo de líderes
- Capacitaciones y formación en liderazgo
- Rondas de recapitación en producto para la fuerza de ventas

11.5 Mejora en la comunicación interna

Es clave asegurar que los medios de comunicación son efectivos y que se utilizan de manera adecuada para informar, motivar e incluso capacitar a la fuerza de ventas. Esto puede incluir desarrollar nuevas herramientas tecnológicas que permitan hacerlo.

- Implementación de un plan de mercadeo interno para enseñar a la fuerza de ventas cuales son los medios de comunicación corporativos y como deben usarse.
- Capacitación a los líderes de venta en sistemas de comunicación y su uso con el fin de lograr que la información llegue a su destino.

11.6 Adaptación del modelo de contratación

Evaluar los beneficios y riesgos del modelo de contratación y considerar algunos ajustes que permitan tener un mayor control sobre los vendedores y sus tareas. Esto con el fin de

encontrar soluciones a algunas de las problemáticas de negación de servicio o incumplimiento de políticas organizacionales.

11.7 Fomentar un estilo de liderazgo diferencial

Trabajar en el fomento de un estilo de liderazgo basado en el reconocimiento, la motivación y la comunicación abierta con los líderes de ventas. Esto puede mejorar el clima laboral y el compromiso con las actividades diarias.

- Diagnóstico y o evaluación del modelo de liderazgo
- Formación de líderes
- Capacitaciones y sensibilizaciones
- Crear entornos seguros de dialogo
- Implementación de cultura vida en todos los niveles de la compañía incluyendo a

las colocadoras independientes.

Referencias

Andrews, K.R.A (1960). *Concept of Corporate Strategy*. Richard D. Irwin, Homewood, III.

Aguilar, F (1967). *Análisis del entorno empresarial*.

Bohórquez, C. (2019). *Esto dice el censo 2018 sobre población de Cali en su cumpleaños 483*.

El tiempo.

<https://www.eltiempo.com/colombia/cali/resultados-del-dane-en-cali-cuantos-habitantes-tiene-la-ciudad-392662>

Chiavenato, I. (2009). *Planeación Estratégica fundamento y aplicaciones*. Mc Graw Hill, (3.ªed.)

Coljuegos [CLJ]. (2013, 12 de diciembre). *Juegos de suerte y azar*

<https://www.coljuegos.gov.co/publicaciones/300391/juegos-de-suerte-y-azar/>

Fahey, L., Naranya V.K. (1986). *Análisis Macro-ambiental en gestión estratégica*. West Publishing Company

Hambrick, D.C, Cannella JR., *Strategy implementation as substance and selling*. Academy of Management Executive, vol III, (4.ªed.)

Labovitz, G., Rosansky, V. (1997). *The power of alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things*. Wiley, (1.ªed.)

Lozano, J. (2023). *Aumenta el número de personas mayores en el 2023*. Alcaldía de Santiago de Cali. <https://www.cali.gov.co/bienestar/publicaciones/177931/aumenta-el-numero-de-personas-mayores-en-el-2023/>

Ministerio del trabajo. (2020). *Proyecto circular trabajadores*.

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/61040102/2.+Proyecto+Circular+Colocadores+MHC+140820.pdf/71d11f0e-c580-98ac-c225-2831668f7bac?t=1598387072752>

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. Edición breve. México: Prentice Hall.

Narvaez, M. *Estrategia organizacional: Qué es, ventajas y tipos*.

Porter, M (1989) *Ventaja Competitiva*. Editorial Continental.

Superintendencia de Industria y Comercio. (2022). *Estudios económicos sectoriales*. (N°37).

https://www.sic.gov.co/sites/default/files/documentos/082022/ES-Apuestas-en-linea_Version-Publica.pdf

Peters, T y Waterman R H. (1982) *En busca de la excelencia*. Harper Collins Publishers.

Thomson Reuters.

<https://www.thomsonreuters.com/en.html>.

Anexos

Anexo1

ENTREVISTA GERENCIA

1. NOMBRE
- CARGO
- PROFESION
- AÑOS QUE LLEVA EN LA COMPAÑÍA

1. Mencione brevemente la historia de la compañía.
2. ¿Cómo definiría la estrategia actual de la compañía?
3. ¿Cuáles son los principales objetivos organizacionales , como se plantean y como se alinean con la actual dirección de la organización? 9 objetivos estratégicos
4. ¿Cómo se adapta esta estrategia a los cambios y desafíos del mercado? ¿Se realizan ajustes o revisiones periódicas para mantener relevancia en un entorno cambiante?
5. ¿Cómo se identifican y priorizan las oportunidades y amenazas del mercado en la formulación de esta estrategia?
6. ¿Qué factores clave influyen en la toma de decisiones estratégicas a nivel directivo?
7. ¿Quiénes participan de estas estrategias , son consensuadas con los demás miembros de la organización o se definen y son entregadas a los mismos?
8. ¿Cómo se comunican estas estrategias?, Desde su rol, ¿cree que esta se comunica de manera efectiva en todas las líneas de la organización? Comunicación estrategia comité
9. ¿Cuál es el enfoque para la asignación de recursos a diferentes áreas o proyectos de la empresa?
10. ¿Qué medidas se toman para fomentar la innovación dentro de la organización y como se integran estas iniciativas en la estrategia general de la empresa?
11. ¿Cómo evalúa la eficiencia de la estrategia actual en términos financieros y no financieros?
12. ¿Cuál es su enfoque para la gestion del cambio, como se comunica este a los empleados para garantizar su alineación con la estrategia?
13. ¿Cuáles son los sistemas de gerenciamiento que utiliza la alta gerencia para manejar la empresa? ¿A cuáles les prestan mayor atención?
14. ¿Cuál es la línea de mando en la organización?
15. ¿Cómo se asigna el trabajo y los roles en los diferentes cargos de la organización?

16. ¿Cuáles son los líderes más fuertes de la empresa (Ej. ¿Qué funciones desarrollan) y cuáles los más débiles?

DIRECTOR COMERCIAL , DIRECTOR FINANCIERO , DIRECTOR GENERAL , JEFE DE VENTAS

NOMBRE

CARGO

PROFESION

AÑOS QUE LLEVA EN LA COMPAÑÍA

1. ¿Cómo definiría la estrategia actual de la compañía?
2. ¿Cuáles son los principales objetivos organizacionales , como se plantean y como se alinean con la actual dirección de la organización?
3. ¿Cómo se adapta esta estrategia a los cambios y desafíos del mercado?
4. ¿Se realizan ajustes o revisiones periódicas para mantener relevancia en un entorno cambiante ¿cómo se identifican y priorizan las oportunidades y amenazas del mercado en la formulación de esta estrategia?
5. ¿Qué factores clave influyen en la toma de decisiones estratégicas a nivel gerencial y de junta directiva?
6. ¿Es usted tenido en cuenta para la toma de estas decisiones, se le consulta sobre los objetivos organizacionales, participa en la generación de estos?
7. ¿Como se determina la planeación estratégica de la organización?
8. ¿Socializa usted con su equipo de trabajo los resultados de esta planeación? ¿Cómo lo hace?
9. Desde su rol, ¿considera usted que esta planeación corresponde a las necesidades del entorno y el mercadeo?
10. ¿Considera que las personas de su equipo de trabajo se enteran de manera correcta de estos objetivos y se esmeran por cumplirlos?
11. ¿Que considera se debe tener en cuenta para que esta estrategia se lleve a cabo?

Anexo 2

ENCUESTAS

LIDERES DE VENTAS, COORDINADORES Y ADMINISTRADORES

ENCUESTA

Por favor, responde las siguientes preguntas. Tu opinión es importante para evaluar aspectos de nuestra compañía

1. Datos Generales
 - Nombre
 - Cargo
 - Área o departamento
 - Zona

2. Estrategia y Objetivos.
 1. ¿Estas familiarizado con la estrategia de la organización?
 - SI
 - NO
 - Parcialmente

 2. ¿Conoces cuáles son los objetivos corporativos?
 - SI
 - NO
 - Parcialmente

 3. ¿Sientes que los objetivos de tu equipo están alineados con la estrategia general de la organización?
 - SI
 - NO
 - Parcialmente

 4. ¿Qué factores consideras claves dentro de la estrategia corporativa?
 - Expansión de la red
 - Red transaccional
 - Nuevos Canales de venta
 - Eficiencia
 - Digitalización
 - Vender más chance
 - Otra cual _____ -
 - No sabe

3. Estructura organizacional
 - a. ¿Crees que la estructura organizacional facilita la ejecución de la estrategia?

SI
 NO
 No sé cuál es la estructura

- b. ¿Crees que la estructura jerárquica obstaculiza la comunicación y la ejecución de las actividades?
 De acuerdo
 Neutral
 En desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

4. Talento Humano

- a. ¿Sientes que cuentas con las habilidades y recursos necesarios para contribuir a la estrategia corporativa?
 SI
 NO
 Parcialmente
- b. ¿La organización promueve el desarrollo profesional y la formación necesaria a su equipo para apoyar la ejecución de la estrategia?
 SI
 NO
 Parcialmente

5. Procesos

- A. ¿Consideras que los procesos están alineados con los objetivos estratégicos?
 SI
 NO
 Parcialmente
- B. ¿Qué obstáculos identificas en los procesos que podrían estar frenando la ejecución de la estrategia?
 Describe brevemente

6. Cultura organizacional

- A. ¿La cultura respalda la ejecución de la estrategia?
 SI
 NO
 Parcialmente
- B. ¿Qué aspectos de la cultura organizacional crees que podrían mejorar para impulsar la alineación?
 a. Estilo de liderazgo
 b. Comunicación
 c. Reconocimiento
 d. ¿Otro _____ cuál?
- C. ¿Crees que el sistema de recompensas está acorde con la planeación estratégica?
 SI
 NO
 NO hay sistema de recompensas

7. Comentarios Adicionales

- a. ¿Hay algún otro comentario que quisieras aportar?

Anexo 3

ENCUESTA VENDEDORAS

1. Datos Generales:

Nombre

Punto de venta

Zona

Vendedora de Nómina

CIS

1. ¿Estas familiarizado con los objetivos de ventas establecidos por la compañía?
SI
NO
Parcialmente
2. ¿Conoces el portafolio completo que ofrecemos a nuestro cliente?
SI
NO
Parcialmente
3. ¿Sientes que cuentas con el apoyo necesario por parte de la compañía para alcanzar los objetivos de ventas?
SI
NO
Parcialmente
4. ¿La capacitación recibida por parte de la compañía te ha ayudado a desempeñar tu función en el área de ventas?
SI
NO
Nunca me han capacitado
5. ¿Consideras que existen obstáculos en los procesos del área administrativa que dificultan que consigas tus objetivos comerciales?
SI
NO
6. ¿Qué aspectos específicos en la forma en que se realizan las ventas crees que podrían mejorarse?
SISTEMA
Capacitación de la vendedora
Efectividad de la publicidad
Acompañamiento del área administrativa
Interacción y comunicación con clientes

¿Otro _____cual?

7. ¿Recibes información y retroalimentación adecuada sobre tu desempeño y los resultados de tu punto de venta por parte de tu líder?

SI
NO
NO conozco al líder

8. ¿Te sientes motivado para alcanzar las metas?

SI
NO
Me da igual

9. ¿Te enteras de los beneficios que ofrece la compañía para los vendedores que cumplen sus DESAFIOS (PREMIOS, CONCURSOS, ¿CONVENCION)?

SI
NO
NO SABIA que teníamos beneficios

10. ¿Hay algo especial que consideres nos puede ayudar a cumplir los desafíos de ventas?

11. ¿Tienes algún comentario o sugerencia adicional?

12. ¿Cuáles consideras que han sido los principales motivos que han llevado a la deserción laboral entre las vendedoras en nuestra empresa? (Selecciona todas las que apliquen)

Falta de oportunidades de crecimiento profesional
Insatisfacción con la remuneración
Dificultades en la conciliación trabajo-vida personal
Falta de reconocimiento o incentivos
Problemas de comunicación interna
Problemas en relación con el liderazgo
Cambios en las políticas o condiciones laborales
Falta de apoyo en el desarrollo de habilidades
Oportunidades laborales más atractivas en otras empresas
Otro (Especificar) _____

Anexo 4

Fotografía de Guías Digitales

Anexo 5

Visual de Guías Diarias

Anexo 6

Brochare de desafíos para actividad del líder mensajero

¿DESCUBRE CÓMO GANAR?

01. Gana 1 minuto para marcas, solo por vender chance de 3 y 4 cifras. Invita a tus clientes a registrar sus chances en **¡TU NEVERA!** **5 Canadores**

02. Gana un espectacular viaje con un acompañante al Lago Calima, solo por realizar recargas BetPlay iguales o superiores a \$35.000 pesos, si tu cliente gana tu también ganas.

03. **¡COMPLETA TU PRESUPUESTO DIARIO!** Cumple tu presupuesto diario de venta y participa en el sorteo de \$100.000 y \$300.000 de acuerdo al día. Puedes ver tu presupuesto diario en el portal de desafíos.

04. **¡GANA MENSUALMENTE!** **MERCADAZO + FREIDORA** Vende muchos Super Gordos y tendrás más oportunidades de ganar.

05. **HASTA \$100.000** **Amigos Gane** Fideliza a tus clientes en Amigos Gane. Entre más fieles, más oportunidades tendrás de ganar.

Anexo 7

Mensajes de texto enviados a la fuerza de ventas



hoy, 5:02 p. m.

¡Hola, equipo Gane Cali! Mantente al tanto de todas las novedades siguiendo nuestros canales de comunicacion interna: Voz a vos, WhatsApp, Extranet y Zconet.