

**Estudio del impacto de la fuerza de ventas sobre el nivel de competitividad
empresarial de MiPymes de la industria textil ubicadas en el barrio Alquería
Bogotá D.C. 2021**



**KATHERIN JULIETH BARRERA RONDON &
JEIMY PAOLA CASTILLO GARCIA**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
BOGOTÁ D.C.
NOVIEMBRE, 2021**

**Estudio del impacto de la fuerza de ventas sobre el nivel de competitividad
empresarial de MiPymes de la industria textil ubicadas en el barrio Alquería
Bogotá D.C. 2021**



**KATHERIN JULIETH BARRERA RONDON &
JEIMY PAOLA CASTILLO GARCIA**

**DOCENTE ASESOR
FRANCISCO JAVIER CABALLERO OTALORA**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
BOGOTÁ D.C.
NOVIEMBRE, 2021**

Contenido

Introducción.....	5
Planteamiento del problema.....	5
Sistematización del problema.....	9
Objetivos.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificación.....	12
Marco de Referencia.....	17
Marco de antecedentes.....	17
Marco teórico.....	26
Marco Conceptual.....	39
1. Competitividad.....	39
2. Rentabilidad.....	39
3. Pymes.....	39
4. Artículo textil.....	40
5. Fuerza de ventas.....	40
6. Dirección comercial.....	40
7. Área de ventas.....	41
8. Vendedor.....	41
9. Cultura organizacional.....	41
10. Clima laboral.....	42
11. Comisiones.....	42
12. Motivación.....	42
13. Productividad.....	43
14. Marketing o mercadeo.....	43
15. Investigación de mercado.....	44
16. Eficiencia.....	44
17. Eficacia.....	44
18. Capacitación del personal.....	45
19. Globalización.....	45
20. Competencia imperfecta.....	45
21. Estrategias.....	46
22. Objetivos.....	46
23. Gerente de ventas.....	46
24. Planeación.....	46
Marco Legal.....	48
Constitución política de Colombia 1991.....	48
Ley 100 de 1993.....	48
Ley 1233 de 2008.....	53
Ley 1610 de 2013.....	54
Ley 1846 de 2017.....	54

Decreto 1295 de 1994	55
Decreto 1273 de 2018	58
Resolución 2371 de 2020	58
Código sustantivo del trabajo	59
Marco Metodológico	69
Tipo de Estudio	69
Población	70
Técnicas para la recolección de la información	72
Técnicas para el análisis de la información.....	74
Análisis de resultados	75
Encuesta para gerentes, propietarios o administradores	75
Encuesta para vendedores.....	91
Entrevistas a Profundidad.....	100
Referencias	112

Tabla de Figura

Figura 1	Las ventas: una profesión para gente superior	41
Figura 2	Tipos de factores para la motivación.....	43
Figura 3	La eficiencia organizacional como constructo social.....	44
Figura 4	La eficacia organizacional como constructo social	45
Figura 5	Elaboración propia	70
Figura 6	Fórmula para el cálculo de la muestra	71
Figura 7	Diagrama de Gantt.....	72
Figura 8	Cargo de la población encuestada - Elaboración propia.....	75
Figura 9	Pregunta 1: Importancia en la generación de empleos del sector.	76
Figura 10	Pregunta 2 Calidad de vida gerentes.....	77
Figura 11	Pregunta 3 RSE	78
Figura 12	Pregunta 4 RSE en la comunidad.....	79
Figura 13	Pregunta 5 Alineación del equipo de ventas para su éxito.....	80
Figura 14	Pregunta 6 Motivación organizacional	81
Figura 15	Pregunta 7 Capacitación.....	82
Figura 16	Pregunta 8 UPT y PPT.....	83
Figura 17	Pregunta 9 PHVA.....	84
Figura 18	Pregunta 10 Importación.....	85
Figura 19	Pregunta 11 Fidelización del cliente	86
Figura 20	Pregunta 12 Estudios de mercado	87
Figura 21	Pregunta 13 Planificación	88
Figura 22	Pregunta 14 Valor agregado	89
Figura 23	Pregunta 15 Diferenciación.....	90
Figura 24	Cargo	91
Figura 25	Pregunta 1 Generación de empleos.....	92
Figura 26	Tamaño de Empresas Localidad Puente Aranda.....	93
Figura 27	Pregunta 2 Nivel de ingresos	93
Figura 28	Pregunta 3 Calidad de vida vendedores	94
Figura 29	Pregunta 4 Capacitación.....	95
Figura 30	Pregunta 5 PHVA.....	96
Figura 31	Pregunta 6 Reconocimiento.....	97
Figura 32	Pregunta 7 Fidelización del cliente	98
Figura 33	Pregunta 8 Valor agregado	99
Figura 34	Pregunta 9 Diferenciación.....	100

Introducción

Planteamiento del problema

La competitividad empresarial posee gran importancia debido a que, según (León, 2013) “Es posible afirmar que la competitividad consiste en ganar, conservar y aumentar la participación en los mercados” (p. 387). Además, al relacionarse con causas como la globalización económica y mercados imperfectos, se hace imprescindible incrementarla para contrarrestar el impacto que genera carecer de una buena competitividad. Para (Jimenez & Jimenez R, 2018) “En los mercados globales, donde las preferencias de los consumidores se modifican al instante y la rivalidad entre empresas es creciente, las firmas ganadoras son aquéllas que demuestran respuestas a tiempo, rápidas y flexibles” (p. 61).

La globalización ha impactado significativamente en el nivel de competitividad tanto de grandes como medianas y pequeñas empresas, debido a la integración de varios mercados en uno mundial donde se comercializan diversos productos, creando desventajas o altibajos para las empresas en mención en vista de que se pueden encontrar productos sustitutos a bajos precios. (Labarca, 2007) afirma que:

El contexto internacional y sobre todo el proceso de mundialización exige a las organizaciones ser eficientes y eficaces en el manejo de los recursos financieros, humanos, naturales, tecnológicos entre otros, para poder enfrentar el reto que representa el mercado no solo nacional sino fuera de las fronteras de sus países de origen. (p. 159).

Según lo anterior se puede afirmar que este proceso de globalización además de evidenciar desventajas competitivas en las MiPymes también las empuja o impulsa a buscar nuevas formas de gestión, En el Estudio Económico de América Latina se dice que ha estado inmersa en “un contexto caracterizado por la persistencia de un bajo crecimiento económico, un alto grado de

incertidumbre y crecientes complejidades en lo externo” (CEPAL, N, 2019). Por ende, estas estrategias o ventajas competitivas deben adaptarse al entorno cambiante, responder a las exigencias y satisfacer las necesidades del consumidor si la empresa desea permanecer y crecer en el mercado tanto nacional como internacional.

De igual forma, dentro de la globalización y los componentes externos que afectan el nivel de competitividad de las empresas, se encuentran las tasas de cambio que influyen directamente en las importaciones o exportaciones que realiza el país en su ejercicio de comercio internacional. Por ejemplo, en el año 2010 se presentó un aumento del peso colombiano frente al valor del dólar, de lo cual (Piñeiro, Moreno, & Estrella, 2017) exponen que:

La apreciación repercutió en el aumento de las importaciones y la reducción de las exportaciones a largo plazo, que afectó varios sectores de la economía colombiana, sobre todo, al sector textil, pues hizo menos competitivo el sector y permitió el ingreso de importaciones a menor precio. (pág. 4)

Por otro lado, los mercados imperfectos se relacionan con aspectos condicionantes en la oferta y demanda, que surgen usualmente debido a casos de exclusividad o monopolización por las fuertes empresas tanto nacionales como internacionales, que también crean gran desventaja ante el desarrollo de las Mipymes en Colombia. (Labarca, 2007) dice: “Es importante destacar que en las últimas décadas la lucha por los mercados se ha vuelto una obsesión en los principales países del mundo, y la competitividad se reconoce como un atributo clave de las economías nacionales. (p. 165). Es importante recalcar que los países que se caracterizan por la búsqueda, consecución y mantenimiento de este nivel de competitividad están en constante análisis tanto de factores internos como externos, que les permiten la creación de estrategias y alianzas para influir positivamente en su crecimiento.

Hoy en día se evidencia que el entorno externo juega un papel fundamental en la forma como actúa o se desenvuelve la organización en el mercado, es decir,

estas variables pueden generar gran influencia en el desarrollo interno de la organización y toma de decisiones, ante esto (León, 2013) dice que “Sin duda alguna, el entorno empresarial incide en el comportamiento interno de la empresa e influye directamente en la obtención de resultados productivos, rentables y competitivos. (p. 388) Por lo anterior se puede decir que, el buen planteamiento, desarrollo y cumplimiento de estos comportamientos internos, que se derivan de la influencia del entorno externo, son los que aportan significativamente al mejoramiento del rendimiento de la empresa, ya que, son la base del funcionamiento de la misma.

Así mismo dentro de los aspectos internos que influyen en la competitividad de la empresa se encuentra la fuerza de ventas que posee la misma. Con respecto a esto en la Revista de Ciencias Sociales se afirma que:

Las variables organizacionales que pueden tener impacto directo en el desempeño de la fuerza de ventas son: cultura corporativa, personal, finanzas y posición del mercado. Es necesario por tanto reconocer los procesos de apertura empresariales que persiguen alcanzar competitividad mediante la elección de estrategias acordes a la empresa y su situación, recursos y estructura. (León, 2013, pág. 388).

Por ello, es importante que las Mipymes se enfoquen en reclutar personal idóneo que posea capacidad de trabajar en equipo, crear un ambiente laboral sano y cultura de aprendizaje e innovación continua. Además, de tratar aspectos como lo son la investigación de mercados, con el ánimo de que puedan poseer una información verídica y completa acerca de las tendencias y comportamientos del consumidor, para así enfocar sus productos, servicios y esfuerzos de promoción en características que sean relevantes para su mercado meta, brinden beneficios y suplan las expectativas de los mismos.

También es fundamental para enfrentar adecuadamente la competencia en el mercado, contar con una administración o gerente que marque la diferencia en la toma de decisiones, es decir, que sean adecuadas a la organización y dentro

de su gestión sea notable el manejo eficiente y eficaz de los recursos, personal y demás áreas claves. Por esto (Jimenez & Jimenez R, 2018) considera que “Al ser reconocida existencia de mercados de competencia imperfecta, se atribuye un papel clave al empresario en la gestión de la empresa, debido a que sus decisiones son determinantes en el logro de los objetivos propuestos en ésta” (p. 58)

Adicional a los factores anteriores se deben tener en cuenta los últimos acontecimientos que han surgido en el mundo, asociados al virus del COVID 19, el cual impacto fuertemente la economía mundial y específicamente al nivel de competitividad de las MiPymes en Colombia debido a que la baja planificación de las mismas, conllevan a que muchas veces no se contemplan planes de contingencia para sobrevivir ante situaciones inciertas que pueden afectar el ciclo normal de la operación en las empresas y por ende incurrir en pérdidas o escases de recursos para seguir con la marcha de las mismas. Según (CEPAL, 2020) “Antes de la pandemia, la estructura productiva de la región presentaba una gran heterogeneidad estructural que limitaba seriamente las posibilidades de desarrollo económico. La pandemia ha vuelto más evidente estas debilidades y ha amplificado las tensiones económicas, sociales y ambientales.” (p. 20)

Igualmente, en la actualidad las MiPymes colombianas se caracterizan por tener una baja planificación y procesos poco definidos que hacen que la administración maneje muchos roles o tareas a la vez, en consecuencia a lo anterior (Melgarejo, Vera, & Mora, 2013) afirma que “Tener concepciones limitadas de gestión que limitan el desarrollo de las empresas conllevan a bajos niveles de competitividad”. (p. 195) A estas limitaciones se le suma la resistencia que poseen algunas MiPymes con respecto al cambio (introducción de nuevos procesos, actividades y tecnologías) ya que, en su mayoría son empresas que vienen con costumbres definidas y cuentan con escasos recursos e información que les permitan introducir los procesos necesarios para elevar su competitividad.

Muchas de las empresas MiPymes también carecen de alianzas estratégicas que les permitan obtener mayor rentabilidad con base a las ventajas asociadas al aprovechamiento de las buenas relaciones con proveedores y demás empresas que aporten a la reducción de costos y al posicionamiento de la marca, (Zapata, 2004) argumenta que “Esta falta de asociatividad para integrarse y hacer alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores o para integrarse para realizar proyectos de exportación o acciones en el mercado interno conjuntas resta competitividad a las MiPymes y las obliga a mantenerse sobreviviendo.” (p.130)

Finalmente se debe tener en cuenta que, en Bogotá las empresas Mipymes representan un porcentaje del 12% aproximadamente según la CCB y a lo largo de los años la industria textil ha logrado imponerse con fuerza, por ende, es vital que plantee objetivos y estrategias de crecimiento con las cuales pueda surgir y desenvolverse en un ambiente competitivo cambiante. (León, 2013) expresa que:

“Considerando la competitividad como una capacidad de las empresas que comienza desde sí hacia la vinculación con el exterior logrando eficiencia interna de los procesos, productos y personal, es la fuerza de ventas la parte de este personal que se proyecta al entorno, siendo generadores de ingresos monetarios a partir de donde se consiguen las ganancias y rentabilidad, indispensables para perdurar en el tiempo” (p. 387).

Con base en lo expuesto anteriormente, la pregunta problémica, que regirá a este proyecto será: ¿Cuál es el impacto de la fuerza de ventas sobre el nivel de competitividad empresarial de MiPymes de la industria textil ubicadas en el barrio Alquería Bogotá D.C. 2021?

Sistematización del problema

¿Cómo es el contexto social y económico bajo el cual se generan ingresos operacionales en las Mipymes estudiadas?

¿Cómo está organizada la fuerza de ventas de las Mipymes objeto de estudio?

¿Existen variables que expliquen el nivel de competitividad de las organizaciones estudiadas?

Objetivos

Objetivo General.

Analizar el impacto de la fuerza de ventas sobre el nivel de competitividad empresarial de MiPymes de la industria textil ubicadas en el barrio Alquería Bogotá D.C. 2021

Objetivos Específicos.

1. Describir el contexto social y económico bajo el cual se generan ingresos operacionales en las MiPymes estudiadas
2. Explicar la estructura bajo la cual se organiza la fuerza de ventas de las MiPymes objeto de estudio
3. Determinar las variables que explican el nivel de competitividad de las organizaciones estudiadas.

Justificación

La presente investigación se enfocará en Analizar el impacto de la fuerza de ventas sobre el nivel de competitividad empresarial de MiPymes de la industria textil ubicadas en el barrio Alquería Bogotá D.C. 2021. Esto debido a que, se evidencia que la falta de competitividad posee efectos asociados a baja rentabilidad, insuficiencia de un entorno empresarial eficaz y procesos de gestión ineficientes; cabe resaltar que la estructura que manejan las MiPymes Colombianas es un aspecto que influye bastante en estos efectos, debido a que según (Loteró R., 2018):

Son empresas donde predominan las rutinas de producción y en las cuales no existe actividades propiamente de la empresa, o sea de carácter estratégico (planeación, prospectiva, investigación, desarrollo), incluso en muchas de ellas predomina el carácter artesanal y familiar de sus equipos de dirección son una barrera al cambio técnico e innovación. (pág. 95)

Por ello, es importante tener en cuenta que cada organización posee una estructura, políticas y costumbres que son claves para el desarrollo de la misma y por ende deberían estar alineados a su visión y objetivos. Para (Chiavenato I. , 2009) “La cultura organizacional es un factor de éxito o fracaso de las organizaciones. Puede ser flexible e impulsar a la organización, pero también puede ser rígida e impedir su desarrollo.” (pág. 219), de allí radica también la importancia del recurso humano para las empresas, con respecto a su vinculación y contribución en la consecución de sus metas, además de la relación de mutua ayuda que debe existir entre empleado y empleador para poder desarrollarse exitosamente en un entorno cambiante, lo cual el mismo (Chiavenato I. , 2009) expresa de la siguiente manera:

La posibilidad de crecer en la vida y de tener éxito depende de que se crezca dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones también dependen, directa e irremediamente, de las personas para operar, producir sus

bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos. (pág. 43)

Además, hay que tener en cuenta que cada persona, proceso o área aporta significativamente para que los productos o servicios que ofrece una empresa sean de calidad y acorde con las necesidades del consumidor, velando por que se dé una diferenciación y valor agregado en los mismos. Para (Piñeiro, Moreno, & Estrella, 2017)):

Los cambios sociales, culturales, políticos, económicos y tecnológicos de los últimos treinta años le presentan a este sector empresarial un reto importante, ya que las Mipymes deben estar preparadas para crear y mantener ventajas competitivas, agregar valor a sus productos y servicios e igualmente tener rentabilidad y sostenibilidad, pues un aspecto importante respecto de la productividad tiene que ver con la generación de diferenciación y adaptabilidad en las nuevas tendencias del mercado. (pág. 3)

De la misma forma, en la cadena de distribución y creación de valor, el papel que juega el vendedor es fundamental, debido a que es el encargado de atraer la atención del cliente, dar a conocer el producto y finalmente conseguir realizar la venta exitosamente. Para (León, 2013) “La figura del vendedor es la pieza clave de la fuerza de ventas de la empresa, vital para el desempeño de ventas, ya que al realizar su labor contribuyen a aumentar las utilidades y obtener altos índices de satisfacción al cliente” (pág. 38) así pues, se puede afirmar que la competitividad de una empresa se relaciona en gran medida con su capital humano y como este se desenvuelve en cada uno de los campos de actuación; de lo anterior (Chiavenato I. , 2009) argumenta que:

Con la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el fuerte impacto del cambio y el intenso movimiento en busca de la calidad y la productividad en la mayoría de las organizaciones, surge una elocuente prueba de que la gran diferencia y la principal ventaja competitiva de las empresas provienen de las personas que trabajan en ellas. (pág. 9)

Sabiendo que la competitividad es un fenómeno importante y que la fuerza de ventas ayuda a que este se desarrolle, se debe procurar que estos dos factores vayan implícitos en cada proceso que realice la Pyme desde el inicio hasta el final del ciclo productivo, esto con el ánimo de crear una mayor percepción de valor para el cliente, cumpliendo o superando sus necesidades y expectativas, ya que, como afirma (Kotler & Armstrong, 2018) “El éxito depende de lo bien que realice su trabajo cada uno de los departamentos a la hora de añadir valor para el cliente y de lo bien que se coordinen las actividades de los diversos departamentos.” (pág. 49)

Se debe tener en cuenta que, según el Índice Global de Competitividad (IGC) del Foro Económico Mundial (FEM), para el año 2019 Colombia ocupó el lugar No. 57 entre 141 economías, aumentando 3 posiciones frente al año anterior; mientras que en el Índice Departamental de Competitividad para 2019, muestra a Bogotá D.C en el primer lugar del ranking con una calificación de 8,30 sobre 10. De lo anterior se concluye que Bogotá siendo la ciudad que más aporta en la competitividad colombiana, debe empezar a incrementar también estos índices por medio de distintas estrategias, ya que respecto al año anterior se mantuvo estable.

Estas estrategias deben estar encaminadas a impulsar la fuerza de ventas que posea cada organización debido a que según (Kotler & Armstrong, 2018) “El valor de una empresa procede del valor de sus clientes presentes y futuros” (pág. 21); teniendo en cuenta que el recurso humano es parte fundamental para el desarrollo de la organización y el crecimiento de la misma, (Chiavenato I. , 2009) dice que se les debe considerar “como fuente de impulso propio que dinamiza a la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.” (pág. 48) con esto se quiere decir que, se debe estimular y apoyar constantemente al personal de la organización para que aporte e impulse la fuerza de ventas desde su respectivo rol, creando así un sentido de pertenencia hacia misma.

En ese orden de ideas, para que los colaboradores de la empresa estén en constante crecimiento y desarrollo a nivel laboral, y lo trasmitan en un buen rendimiento, se debe procurar que la organización proporcione distintas capacitaciones y actividades enfocadas a la participación de los mismos en los diferentes procesos, además de generar reconocimiento por su buena labor y exaltar el papel fundamental que cumplen en la organización. Ante esto, (Johnston & Marshall, 2009) afirman que: “buenos programas de capacitación, supervisión de apoyo, así como mucho reconocimiento y estímulo, son útiles para motivar y elevar el desempeño de los vendedores” (pág. 235)

Así mismo, dentro de la fuerza de ventas se encuentra el área de mercadeo que es la encargada de identificar las necesidades de los consumidores, diseñar e innovar con productos y estrategias acordes al mercado. Según (Kotler & Armstrong, Principios de marketing. , 2018) “Si el profesional del marketing es capaz de comprometer al cliente de manera eficaz, comprender sus necesidades, desarrollar productos que proporcionen un valor superior y, además, fija el precio, distribuye y promociona bien el producto, entonces ese producto se venderá fácilmente.” (pág. 5), en este caso se vuelve indispensable contar con una investigación de mercados que permita recolectar información relevante sobre las condiciones del mercado y preferencias de los compradores, generando una disminución en la incertidumbre para poder actuar proactivamente y tomar decisiones que beneficien a la organización.

Por ello, es que se debe aportar a la fuerza de ventas desde todas las áreas de la organización, considerando su importancia en la contribución para incrementar el nivel de competitividad de las empresas, así mismo (León, 2013) asegura que: “La labor realizada por la fuerza de ventas debe ser monitoreada, medida y evaluada, ya que esta se desarrolla directamente con la rentabilidad de la compañía” (pág. 383)

Partiendo de todo lo anterior, se puede afirmar que esta investigación permitirá no solo obtener información actualizada de cómo se está desarrollando

el sector textil ubicado en el barrio Alquería, sino que también aportará datos e informes relevantes que, por medio de su manejo y análisis adecuado, podrían generar un aumento en la eficiencia del mismo con relación a su fuerza de ventas y nivel de competitividad.

Según (Ocaña, 2016), el plan de marketing y la fuerza de ventas:

Proporcionan una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, la previsión de ventas, porcentaje de beneficios, captación de nuevos clientes, recuperación de clientes perdidos, participación de mercado, coeficiente de penetración, mejora de imagen, mayor grado de reconocimiento, calidad de servicios, apertura de nuevos canales, innovación, entre otros. (pág. 109)

De lo anterior se concluye que, la importancia de esta investigación radica en que se proporcionará un marco de referencia que podría ocasionar un beneficio tanto para las Mipymes de este sector respecto a su productividad y competitividad, como para la sociedad que posiblemente se beneficiaría en aspectos relacionados con el producto y servicio de buena calidad y adecuado a sus requerimientos.

Marco de Referencia

Marco de antecedentes

Partiendo de la investigación realizada por León (2013) titulada *Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial*, cuyo objetivo fue describir la influencia de la fuerza de ventas dentro y fuera de la organización para alcanzar un mayor nivel de competitividad, por medio de una metodología documental y bibliográfica (información de tipo cualitativa) con la intención de explicar algunas de las estrategias que deben implementar las empresas respecto a su fuerza de ventas para conseguir un incremento en su competitividad y la cual arrojó los siguientes resultados:

- Se debe considerar a la competitividad como una capacidad que logra la vinculación de la empresa con el exterior generando que los procesos, los productos y el personal sean más eficientes, contribuyendo a su vez a aumentar las ganancias y la rentabilidad.
- La fuerza de ventas es un factor diferenciador, que aporta a que la empresa sea más competitiva.
- Existen diversidad de variables empresariales que impactan el desempeño de la de la fuerza de ventas (cultura corporativa, personal, finanzas y posición del mercado), por lo cual se hace necesario que la empresa implemente estrategias alineadas a sus necesidades y estructura, que sean eficientes y eficaces para alcanzar una mejor competitividad.

Se concluye que “para alcanzar los objetivos empresariales y la competitividad, es vital contar con una excelente fuerza de ventas; representativa de un factor de cambio y diferenciación de las organizaciones hacia el logro y permanencia de una empresa competitiva.” (León, 2013, pág. 379) por otro lado, también se afirma que las empresas deben trabajar en colaboración con todos sus departamentos para alcanzar dicha competitividad, manejando una información fluida, de manera ascendente y descendente. Adicional, se considera que la

fuerza de ventas es “una garantía de éxito para el futuro, ya que la empresa puede controlar, planificar y anticipar sus acciones moderándolas desde su gerencia de ventas sin necesidad de invertir grandes cantidades de dinero.” (León, 2013, pág. 388) gracias a los factores diferenciadores que pueden usar a su favor como el precio, calidad e imagen o desde su personal con atención personalizada, resolución de problemas, negociaciones y excelencia en la prestación del servicio.

Con relación a lo anterior, se puede decir que, este artículo posee una relación muy ligada con el proyecto de investigación que se está llevando a cabo, debido a que, allí se estudia el impacto que tiene la fuerza de ventas sobre el nivel de competitividad de las empresas Mipymes, debido a que se expone que la competitividad es un factor que aporta significativamente en la eficiencia y eficacia de los procesos y la administración de recursos lo cual genera una mayor rentabilidad y beneficios para la empresa, además de las variables tanto internas como externas que influyen en ella y como, las distintas organizaciones deberían desarrollar sus estrategias de ventas para crear valor y lograr una mayor competitividad.

Por otro lado, la investigación realizada por Canales (2005), titulada *Rendimiento y control de la fuerza de ventas*, cuyo objetivo fue analizar la dirección de los equipos de venta, por medio del estudio de la relación entre los sistemas de control empleados por los jefes de equipo, el rendimiento de la fuerza de ventas y la efectividad de las organizaciones, a través de una metodología estadística (descriptiva e inferencial) que permitieron la recolección e interpretación de los datos por medio de correlaciones con indicadores, coeficiencia alfa de Cronbach (medición de la fiabilidad), análisis factorial exploratorio y confirmatorio. La muestra fue tomada de 108 jefes de ventas de distintas empresas de la Comunidad Valenciana relacionadas por sector y tamaño de ventas; se debe tener en cuenta que, dentro del departamento de ventas se encuentra la alta dirección, los jefes de equipo y los vendedores, pero la

investigación se realizó en base a los jefes de equipo debido a que están en contacto directo con los vendedores y tienen un papel fundamental en la implementación de los mecanismos de control y seguimiento.

En los resultados se evidencio que el entorno de trabajo, la aceptación de la autoridad del jefe y la sensación de cumplir con su trabajo por parte de los vendedores tiene un índice alto en las organizaciones objeto de estudio, mientras que la sensación de los jefes de equipo con respecto a la aversión al riesgo y los cambios de los vendedores tiene un índice bajo. Por ende, a mayor control del comportamiento, mayor actitud, motivación y comportamiento estratégico de los vendedores se genera que estos se sientan más integrados a la empresa. Por otro lado, la variable de profesionalidad impacta significativamente y positivamente al rendimiento de los vendedores, es decir, cuando el vendedor está motivado y su comportamiento es el correcto según la organización, cumplen sus metas y sus tareas de forma correcta.

En resumen, se determinó que “los vendedores son el principal elemento en la supervivencia de las empresas puesto que son el nexo de unión entre la empresa y los clientes de la misma.” (Canales R., 2005, pág. 283) y por ende existe una relación directa y positiva entre el comportamiento de los vendedores y el grado de profesionalidad de los mismos, muestra la importancia del comportamiento del vendedor después de la venta e influencia en el rendimiento, afirmando que el ejercicio de fidelización es fundamental y que “el rendimiento individual de cada vendedor afecta directa y positivamente a la efectividad global de la organización de ventas.” (Canales R., 2005, pág. 290)

Con relación a lo anterior, se identifica que este trabajo se relaciona con el proyecto actual debido a que enfatiza en la buena relación de los jefes de equipo con los vendedores por medio del compromiso, la actitud y el comportamiento que el jefe le pueda brindar al vendedor para que así mismo estos aporten al desarrollo de las ventas y se vea reflejado en los mecanismos de control y seguimiento, por ello se considera al vendedor como parte fundamental de la organización para su

crecimiento y permanencia en el mercado, atribuyendo que la relación que mantiene con el cliente es clave para la fuerza de ventas que maneja la empresa, así como considera los factores que influyen en el buen desempeño del vendedor, como la motivación y la actitud que este maneje.

De igual modo, la investigación realizada por Castejón, Nicolás, & Sabiote (2011) titulada *Influencia de los comportamientos relacionales del vendedor individual sobre la satisfacción, confianza y lealtad del comprador en un contexto de pymes industriales*, la cual planteo como objetivo analizar el efecto de los comportamientos relacionales del vendedor personal (venta orientada y venta ética) sobre la satisfacción, confianza y lealtad del comprador con la empresa, por medio de métodos empleados por Brady y Cronnin (2001) (satisfacción de la empresa), escala de Oliver (confianza de los clientes) y escala de Ganesh (lealtad hacia la empresa proveedora) con base a una muestra de 219 MiPymes industriales, en las cuales se aplicó un cuestionario que arrojó los siguientes resultados:

- La venta orientada y venta ética tienen un efecto positivo y directo en la satisfacción, confianza y lealtad del consumidor
- La venta ética tiene un efecto directo sobre la venta orientada.
- La satisfacción y confianza determinan la lealtad hacia la empresa.

Se concluye que, la fuerza de ventas constituye un factor crítico en el contexto industrial y debido a su impacto en la relación con los clientes, se le debe dar importancia y fomentar la correcta gestión de la misma, implementando estrategias acordes, dirigiendo a sus vendedores con un enfoque relacional, por medio de capacitaciones u otras herramientas para la formación, encaminadas a realizar una venta orientada y ética con los clientes, para aumentar la satisfacción del mismo. Por otra parte, es importante destacar que “la relevancia que tiene el administrar y dirigir correctamente este elemento comercial, ya que constituye la vía principal, sobre todo en las PYMES, para generar confianza y satisfacción en

los clientes, antecedentes inmediatos de la lealtad.” (Castejón, Nicolás, & Sabiote, 2011, pág. 103)

En ese orden de ideas, esta investigación se relaciona con el proyecto actual en la medida que se realiza un estudio del impacto de la fuerza de ventas enfocado en la venta orientada y venta ética sobre la satisfacción y confianza del cliente, además, en sus conclusiones se resalta el papel fundamental del vendedor para generar valor a la empresa y como estos se deben cohesionar para que generen un crecimiento conjunto en las pymes.

Así mismo, la investigación realizada por Saavedra, Demuner, & Choy (2020) titulada *Uso de las prácticas de comercialización de las PYME de la Ciudad de México y su relación con la competitividad*, cuyo objetivo fue conocer las prácticas de comercialización que utilizan las PYME de la Ciudad de México y determinar si existe relación entre estas y la competitividad interna, considerando el tamaño y el sector en que se desempeñan, donde se utilizó un método de investigación empírico con un alcance descriptivo y correlacional, sobre una muestra de 400 Pymes, en las cuales se aplicó el mapa de competitividad del BID adaptado por Saavedra (2014b), que mide la competitividad interna de las empresas considerando 8 áreas; se debe tener en cuenta que para este trabajo sólo se analizó el área de comercialización que incluye: Plan de mercado, estrategias comerciales, conocimiento de competidores, determinación de precios, productos nuevos, marketing, servicio al cliente, fuerza de ventas y sistemas de distribución.

Para ello, se realizó un cuestionario con 145 preguntas y la evolución de nivel de competitividad global establecido por Saavedra (2014b), definido por los siguientes rangos:

- De 0-20%: Muy baja competitividad
- De 21%-40%: Baja competitividad
- De 41%-60%: Mediana competitividad
- De 61% a 80%: Alta competitividad

- De 81% a 100%: Muy alta competitividad

Los resultados obtenidos reflejan que la competitividad global promedio fue de 41.85%, donde el 73.3% de las empresas son de muy baja o baja competitividad y sólo el 17% de alta o muy alta competitividad. De igual forma la competitividad por tamaño de empresa, arrojo que el 80.2% de las micro empresas tienen baja competitividad, mientras que en la pequeña empresa el 75.9% es de alta competitividad, y la mediana empresa el 100% es de muy alta competitividad, por lo cual afirman que la competitividad está relacionada con el tamaño de la empresa y que esto resulta lógico pues a mayor tamaño cuenta con mayores recursos tecnológicos, humanos, etc. que impulsan su competitividad.

Se concluyó que “las pymes no realizan planes de mercado, ni diseñan estrategias comerciales, no conocen a sus competidores ni están innovando constantemente, no realizan actividades de promoción, para impulsar sus ventas, mantenerse y ampliar su mercado, lo que trae como resultado una baja competitividad” (Saavedra, Demuner F, & Choy Z., 2020, pág. 21). Adicional, se obtuvo un bajo nivel de uso de las herramientas de comercialización las cuales son un factor que impulsa o incrementa el nivel de competitividad de las MiPymes y que por ende se debe hacer énfasis en ellas para contribuir a una permanencia y crecimiento de largo plazo.

Este trabajo se relaciona con el proyecto debido a que se centró en la investigación y obtención de resultados acerca de la competitividad de empresas MiPymes, por medio del estudio del área de comercialización de las mismas, teniendo en cuenta que el tamaño de la empresa influye en el nivel de competitividad que estas poseen debido a que entre más grande son, utilizan prácticas de comercialización más sofisticadas y planes de acciones correctamente planteados. Además, de que en ella se recalca el papel de las técnicas de comercialización y de la fuerza de ventas como una variable que influye en la competitividad interna de las organizaciones en las que se debe poner bastante atención y promover su desarrollo.

De la misma manera, la investigación realizada por Barahona (2016) titulada *la actitud del vendedor ante las innovaciones tecnológicas y su influencia en su desempeño en las ventas*, que planteo como objetivo determinar cómo la actitud que tienen los vendedores ante la tecnología puede representar un factor decisivo en la implementación de los procesos de automatización de la fuerza de ventas; por medio de la realización de un ensayo aplicado a una muestra de 232 vendedores de 105 empresas situadas en Caldas, Colombia, pertenecientes a varios sectores económicos, en donde los vendedores realizaron sus funciones con ayuda tecnológica y diligenciaron una encuesta con relación a esto, la cual arrojó en sus resultados que “la percepción de la facilidad de uso de la tecnología influye positivamente en su utilidad percibida, al igual que la percepción de facilidad de uso influye positivamente en la actitud hacia su uso.” (Barahona V, 2016, pág. 2), pero finalmente, no se encontró la existencia de una relación entre la actitud del vendedor y su uso con su desempeño en ventas.

Concluyendo que, en el momento que se pretenda automatizar la fuerza de ventas, es relevante que se genere una percepción de facilidad de uso de las herramientas por parte de los vendedores y que estos las utilicen de una manera adecuada con el ánimo de generar un beneficio propio y para la empresa. Además, se debe procurar que el vendedor se haga participe en la implementación de estos procesos y aporte significativamente para su mejoramiento, que tenga una excelente capacitación para el manejo eficiente y eficaz de los mismos.

Por consiguiente, este artículo se relaciona con el proyecto debido a que muestra la relación del vendedor con el proceso de automatización de la fuerza de ventas en las organizaciones, ya que la percepción de facilidad que este tenga de la herramienta influye en que la utilice correctamente y así aporte a su rendimiento. Además, se expone que la correcta utilización de los elementos tecnológicos y su facilidad influyen en el proceso y en la actitud del vendedor,

corroborando que la fuerza de ventas es una parte fundamental para el desarrollo de una organización y la automatización de la misma podría brindar beneficios de mejora para la competitividad de la empresa.

Finalmente, en el estudio realizado por Moreno, Chang, & Romero (2018) titulado *Satisfacción Laboral en las Pyme colombianas del sector Textil-Confección*, que tuvo como objetivo analizar la satisfacción de los empleados de las pymes exportadoras del sector textil-confección de Barranquilla, Colombia, por medio de una metodología de investigación cuantitativa y procesamiento de datos mediante la utilización de medidas de tendencia central, en donde se realizó un censo a una muestra de 19 pymes pertenecientes al sector, se evidencio que, aunque los colaboradores expresaron que se sentían medianamente satisfechos con las condiciones de trabajo, los resultados arrojaron que, aspectos relacionados con los atributos de empleo como: la variedad de trabajo, reconocimiento del desempeño, seguridad, estabilidad, oportunidades y relación con los compañeros se encuentran en un índice bajo de satisfacción; mientras que aspectos como el salario, estructura y flexibilidad laboral, alcanzaron niveles de mayor satisfacción.

Además, se concluyó que “los efectos globalizadores en este sector, exigen que las empresas colombianas definan estrategias orientadas a potenciar la satisfacción en los atributos del empleo, dado que el recurso humano se constituye en su factor más importante de competitividad.” (Moreno C., Chang M., & Romero C., 2018, pág. 2), lo cual reafirma la importancia e influencia de los colaboradores, vendedores y demás partícipes de la fuerza de ventas en la consecución de una mayor competitividad.

De modo que, este artículo al estudiar el nivel de satisfacción de los empleados en las pymes del sector textil y demostrar como este influye directamente con su productividad y la calidad del servicio percibido por el cliente, se relaciona con el trabajo actual debido a que en este se pretende analizar el

impacto de la fuerza de ventas sobre el nivel de competitividad empresarial de Pymes de la industria textil.

Marco teórico

En la actualidad la competitividad juega un papel fundamental en las empresas y su fuerza de ventas, ya que esta puede determinar el éxito de la organización en el ámbito donde se desenvuelve, esto por medio de la distinción que se puede generar frente a los otros competidores y su capacidad para enfrentar las condiciones que se presentan en el entorno. Ante esto (Rubio & Baz, El poder de la competitividad, 2015), en su libro *El poder de la competitividad*, afirman que:

La competitividad es lo que permite a una empresa ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve. Una empresa es competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios cuyos costos y calidades son comparables o superiores a los de sus competidores en el resto del mundo. (Rubio & Baz, 2015)

Exponen que la globalización que tiende a crear un solo mercado, hace que las empresas estén obligadas a ofrecer mejores productos con diferenciación y calidad; y que la competitividad depende en gran medida de la estructura interna (organización, capacidad productiva, entre otros) que tenga cada empresa y las políticas gubernamentales que posea el país en el que se radica, por lo cual una óptima combinación de las mismas contribuye a que se dé de una mejor manera la competitividad tanto para la empresa como el país. Por ello, “Para las empresas, competitividad significa la capacidad de competir exitosamente en los mercados internacionales y frente a las importaciones en su propio territorio.” (Rubio & Baz, 2015)

Así mismo, los autores definen los conceptos básicos para entender cómo funciona una economía abierta, que consiste en una interacción comercial entre los distintos países, los cuales hacen referencia a la ventaja competitiva (valor que se da a los clientes por medio de mejores precios, servicio y diferenciación del producto), productividad (recursos materiales, humanos y tecnológicos), ventas (propiedad de un bien o servicio a cambio de un precio determinado), calidad (lo

que el consumidor obtiene del producto) y la publicidad (medios por los cuales se da a conocer el producto).

Se recalca que la competitividad genera grandes beneficios, debido a que ayuda a mejorar los procesos, reducir costos, aumentar la productividad y la fabricación de nuevos productos y servicios. Los mismos autores expresan que: “La ausencia de la competitividad tiene un efecto contrario: la economía se contrae, las empresas pierden capacidad de ventas y se entra en un círculo vicioso” (Rubio & Baz, 2015)

Dentro de la competitividad se encuentra un factor clave para el éxito de la organización que consiste en el Good Will o reputación que maneje la misma, el cual aporta a que se cree una ventaja competitiva frente a sus competidores y entorno de actuación. Por lo tanto, (De Castro, 2008) en su libro *Reputación empresarial y ventaja competitiva* expresa que “La reputación es un recurso estratégico básico que cumple con las condiciones de creación, mantenimiento y apropiación de la ventaja competitiva y, por tanto, de obtención de rentas superiores”. (pág. 14)

El Good Will se considera un activo intangible, que refleja el buen nombre de la empresa, su prestigio y reconocimiento frente a terceros como lo son los clientes, proveedores o inversionistas, los cuales son un factor importante que ayuda a valorar a la empresa. Ante la creciente importancia de la misma, han surgido innumerables entidades que se dedican a realizar la medición de este Good Will y su publicación por medio de rankings en donde se reconocen las mejores empresas a nivel nacional e internacional. De allí radica que se pueda tomar como una ventaja, debido a que esto genera mayor confianza por parte del consumidor, lo que se traduce también a una mayor rentabilidad.

Se debe tener en cuenta que dentro de la presente investigación, el rol que desempeñan los equipos comerciales y los vendedores es determinante dentro de la competitividad de las empresas, es así como se evidencia que la fuerza de ventas se atribuye como un factor fundamental, en donde el proceso de ventas

cuenta con herramientas clave para su desarrollo como lo son la preparación, concertación de la visita, contacto y presentación, sondeo y necesidades, argumentación, objeciones y cierre de ventas. (De Castro, 2008) Por lo cual, es importante que el vendedor tenga en cuenta una serie de elementos que le ayudarán a realizar satisfactoriamente la venta (definición de metas, aplicación de políticas, establecimiento de procedimientos y estrategias, tácticas y definición del control de las ventas).

Se destaca el papel del gerente de ventas de las diferentes organizaciones en el proceso de las mismas teniendo en cuenta que este es un órgano fundamental para la organización ya que se encarga de la dirección de toda el área, supervisar y dirigir las actividades que la componen, así como de proyectar el crecimiento, por medio de metas que impulsen la maximización de las ventas y llevar a cabo el control de los rendimientos de las mismas y su contribución a las utilidades obtenidas; (Acosta V., Salas N., Jiménez C., & Guerra T., 2018) en su libro *Administración de ventas: Conceptos Claves en el Siglo XXI* destacan que:

Un gerente de ventas toma un rol protagónico, pero la esencia del éxito de este trabajo está en saber dirigir y trabajar en equipo, teniendo clara la visión de su trabajo, creer en ella siendo desafiante y logrando el compromiso de los involucrados pues debe constantemente ajustarse a las situaciones dinámicas de su macroentorno y de los grupos de interés de su mercado. (pág. 14)

Con base en lo anterior, los autores también hacen referencia a que se debe tener en cuenta al gerente de ventas en el desarrollo de diversas herramientas que aporten al mejoramiento de las habilidades de su equipo de ventas, ya que este conoce las capacidades de cada persona y puede conducir a que se realice de una manera más efectiva, debido a que:

Formar y desarrollar a un vendedor es un objetivo clave de la administración de ventas. Es un proceso educacional que está destinado a que las personas se preparen, aprendan y consoliden conocimientos para sus cargos

actuales y futuros. Para este fin es necesario conocer los objetivos clave de la formación. (pág. 20)

Dentro de lo expuesto en este aspecto es importante hacer referencia a que, un programa de ventas debe obedecer a rentabilizar el tiempo y el esfuerzo del vendedor por medio de las acciones que componen el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar) según los requerimientos de la organización y el consumidor, considerando que el vendedor también debe ejercer actividades autónomas que aporten a su rendimiento como lo es la administración del tiempo. Igualmente, se afirma que el gerente de ventas debe tener una correcta planificación que ayude a la organización en la anticipación de cambios del mercado puesto que: “Las oportunidades de mercado permiten que el vendedor identifique a sus futuros clientes y aproveche las potencialidades de su producto o servicio para el uso del consumidor.” (Acosta V., Salas N., Jiménez C., & Guerra T., 2018, pág. 29)

Al hablar de la fuerza de ventas, se puede decir que esta es la encargada de presentar la empresa ante los clientes, llevar a cabo las ventas de manera exitosa y contribuir a la fidelización de los mismos por medio de estrategias planteadas previamente. Respecto a ello, (Laza, 2018) en su libro *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales* expone que “la fuerza de ventas se encarga de recolectar toda la información relacionada con las necesidades de sus clientes directos o indirectos, sus expectativas, preocupaciones, hábitos de consumo, dudas y hasta recomendaciones.” (pág. 9), es la encargada de que las empresas puedan obtener ganancias y continuar con el flujo normal de sus actividades gracias a una buena gestión de ventas, en donde se logra dar a conocer los atributos de un producto y generar confianza hacia él.

La fuerza de ventas recalca que los vendedores son el primer contacto de los clientes con la empresa, en ella se crea atención personalizada para cada tipo de cliente y se busca distribuir a sus vendedores, de manera que se le asigne una zona específica a cada uno. El texto da a conocer como un vendedor puede

desenvolverse de una mejor manera por medio de la determinación de rutas en cada territorio de ventas (grupos de clientes actuales y potenciales), lo cual hace que se facilite la administración de su tiempo, la cobertura del mercado y se aumente la efectividad de la fuerza de ventas. Por tanto, la elección de la ruta se clasifica como un factor clave y sobre ello la misma autora afirma que: “el estudio de rutas es la previsión y coordinación, en el tiempo y espacio, de los traslados y movimientos de los vendedores” (pág. 11)

Respecto a los objetivos de las ventas, se puede mencionar que estos deben ser medibles, alcanzables y relevantes para la organización debido a que:

Los objetivos de ventas de una empresa no sólo sirven a la fuerza de ventas o a los responsables del departamento comercial, pues cuando se tienen claros qué son y cuáles son los objetivos de ventas de una empresa, es posible determinar el presupuesto de ingresos. (Laza, 2018, pág. 16)

El plan de acción a llevar a cabo debe enfocarse en incrementar los clientes por medio de una realización de ventas efectivas, promociones o descuentos y la oferta de productos complementarios. De la misma forma, se expresa que el plan de acción debe contener estrategias que se relacionen con el tipo de cliente, teniendo en cuenta que cada cliente es diferente se pueden usar métodos de agrupación como lo es el ABC (Fidelizar y personalizar, venta cruzada y venta superior, captar y detectar necesidades) sin pasar desapercibido que es fundamental establecer la relevancia de los clientes.

En cuanto a las redes de venta, según el autor se pueden clasificar en: red de ventas interna que se refiere a la incorporación de nuevo personal para potenciar la fuerza de ventas por medios tecnológicos o plataformas y red de ventas externa u outsourcing que, por el contrario, se enfoca en incorporar vendedores más especializados pertenecientes a otras compañías, que atiendan a los clientes de manera personal. En cualquier caso, es de vital importancia que cuando se realice la incorporación de personal se dé una capacitación o

formación exhaustiva y se les proporcione las herramientas y estrategias necesarias para que se puedan desempeñar exitosamente.

Por otro lado, en la teoría de las necesidades de John W. Atkinson se dan a conocer 3 impulsos que poseen las personas motivadas, los cuales son: Necesidad del logro (ejecución de labores), necesidad del poder (control sobre las situaciones de éxito y fracaso) y necesidad de afiliación (relaciones estrechas con los demás). Por ende, el gerente debe fijar el rumbo, demostrar carácter personal y motivar a los miembros del equipo, “Dar ejemplo no es la principal forma de influir en los demás; es la única” Albert Einstein.

Dentro del desempeño del vendedor el texto pone en evidencia que existen diversidad de factores motivacionales en los colaboradores, los cuales se asocian a el puesto de trabajo, autonomía y participación, ambiente de trabajo, condiciones laborales, entre otros. Es por ello que un buen programa de capacitación y estrategias de motivación contribuyen a que se genere un mejor desempeño en los colaboradores, de ahí que la misma autora considere que “El aprendizaje es algo continuo, y la formación es un potente elemento de motivación para vendedores, dado que ven que su capacitación personal va en aumento y se sienten más válidos. Además, esto también afectará a su productividad y desempeño.” (Laza, 2018)

Así mismo, (Kotler, 2017) en su libro Fundamentos de marketing, refuta la importancia de la administración de la fuerza de ventas, la cual define como:

El análisis, la planeación, la implementación y el control de las actividades de la fuerza de ventas. Incluye el diseño de la estrategia y la estructura de la fuerza de ventas, así como el reclutamiento, la selección, capacitación, remuneración, supervisión y evaluación de los vendedores de la empresa. (Kotler, 2017, pág. 402)

El autor hace énfasis en que la fuerza de ventas cuenta con herramientas que apoyan la gestión de la misma en la organización como lo son los informes, donde se puede evaluar al vendedor y su desempeño, retroalimentar

a los mismos y motivarlos a buscar oportunidades de mejora. También, se encuentra un factor fundamental como lo es la satisfacción del cliente, la cual se afirma que en gran medida depende del vendedor, por lo cual se considera importante que este posea habilidades de planificación y persuasión, que además estén acompañadas de una capacitación y motivación, con el ánimo de que ofrezca únicamente lo que este a su alcance y de la organización.

Cabe resaltar que cada organización debe implementar una fuerza de ventas que se adecue a su estructura y así mismo cumpla con las necesidades que el mercado le presente a la misma, e igualmente enfatice en la motivación del vendedor ya que como afirma el mismo autor:

Algunas compañías tratan a los vendedores como si no fueran muy importantes, pero el desempeño de éstos sufre las consecuencias. Otras, en cambio, los tratan como colaboradores valiosos y les ofrecen oportunidades prácticamente ilimitadas de ingresos y promoción. No sorprende que estas compañías gocen de una fuerza de ventas con un alto desempeño y que tengan menos rotación en su personal. (Kotler, 2017, pág. 402)

De todo lo anterior, se puede evidenciar la importancia de las personas en las organizaciones y su aporte para que estas alcancen un mayor éxito. Ante esto, (Chiavenato I. , 2011) en su libro *Administración de Recursos Humanos*, expresa que hace algunos años atrás o para ser más exactos en el siglo XX, se tenía una idea muy distinta del recurso humano ya que este se veía como un simple recurso más para la producción, lo cual generó insatisfacción y agotamiento para los trabajadores de las diferentes industrias que se valieron de la Revolución Industrial para obtener derechos laborales justos y ser reconocidos como un factor importante de la organización originando la creación de los “Departamentos de Bienestar” hoy en día conocidos como el área de Recursos Humanos que en la actualidad “debe valorar a las personas como tales y no sólo como recursos organizacionales importantes, y romper así con la

tradición de tratarlas como simples medios de producción (recursos o insumos).” (pág. 43)

Por consiguiente, en esta nueva realidad donde el recurso humano ha empezado a ser más valorado y se denota que cada persona cuenta con capacidades diferenciadoras que aportan a que las organizaciones se desempeñen de una manera más eficiente y eficaz, se hace fundamental que las empresas implementen constantemente estrategias y acciones encaminadas a conservar las distintas personas que hacen parte de su organización. Por ello (Chiavenato I. , 2011) afirma que:

Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta. (pág. 478)

Así pues, las organizaciones pueden ayudarse por medio de la implantación de una cultura organizacional que actúe de forma democrática y participativa, con lo cual se generara un aumento de la confianza, satisfacción y trabajo en equipo, que se alineé para poder cumplir la misión y visión de la empresa de forma efectiva, teniendo en cuenta que “la cultura organizacional recibe un fuerte impacto del mundo exterior, y ahora privilegia al cambio y la innovación enfocados al futuro y al destino de la organización.” (Chiavenato I. , 2009, pág. 39) es decir, la cultura que maneje la empresa debe estar en constante transformación y mejora continua permitiendo que el colaborador se identifique con la razón de ser de la empresa y se vea reflejado en la imagen de la misma.

Hoy día también se da que en algunas organizaciones se les dificulta lograr alinear sus metas con las de las personas que hacen parte de la misma o simplemente no existe una buena motivación laboral y esto, en ocasiones hace que se presente el absentismo laboral que como lo afirma (Mateos M., 2006) En su libro *Absentismo laboral* consiste en “el incumplimiento

por parte del empleado a sus obligaciones laborales, faltando al trabajo, cuando estaba previsto que acudiese al mismo de manera justificada o injustificada, o no desarrollando su cometido de forma voluntaria durante una parte o la totalidad de la jornada” (pág. 19)

El autor resalta que el trabajador tiene derecho a ausentarse por distintas causas relacionadas con dificultades de salud, accidentes laborales, problemas personales y otros, sin necesidad de que se afecte su salario. Pero, aun así, el hecho de que se presente el absentismo muchas veces está relacionado con la actitud individual de cada persona frente al trabajo ya que esto:

Puede ser una estrategia para reducir el estrés laboral al disponer de más tiempo para dedicar a su familia, a sus aficiones o simplemente al descanso, pero también puede ser una manifestación de un sentimiento de hostilidad con la empresa, de falta de equidad o de injusticia respecto de su trabajo. (Mateos M., 2006, pág. 20)

Además, se expone que este absentismo genera un fuerte impacto para la empresa debido a que tiene que incurrir en pérdidas asociadas a incapacidades, reemplazo del puesto de trabajo que hace falta o de modo contrario una pérdida en la productividad por la ausencia del mismo. Por ello, las organizaciones tienen la obligación de velar por la salud y seguridad de los trabajadores, porque estos se sientan motivados y felices de desarrollarse dentro de un buen clima laboral ya que “hoy resulta indiscutida la relación existente entre la motivación y el absentismo laboral, no solo porque entre los empleados con un alto grado de motivación no se producen prácticamente faltas injustificadas, sino que incluso existe un menor número de ausencias por enfermedad.” (Mateos M., 2006, pág. 71)

Igualmente, así como la empresa tiene compromisos con los trabajadores ante estas situaciones o calamidades, estos también deben cumplir con algunos deberes ante la misma, como lo es disponer de una revisión médica, tomar

medidas preventivas que protejan su salud, abandonar el puesto de trabajo cuando vea en riesgo su salud y participar en las actividades propuestas por la empresa relacionadas con salud y seguridad en el trabajo.

El autor determina que el estrés es considerado una de las causas que más genera el absentismo laboral, debido a que este se puede presentar por diversos factores de las condiciones laborales como lo es el tipo de trabajo (exigente o evaluaciones muy constantes), falta de comunicación con sus jefes, poco personal para múltiples labores, incorrecta supervisión y apoyo por parte de los directivos o horarios extensos que no permiten el descanso e interrumpen la vida personal del colaborador. Es por ello que “El absentismo laboral es menor en las empresas y organizaciones pequeñas, aumentando progresivamente a medida que se incrementa el número de empleados, siendo este especialmente significativo en aquellas empresas o centro de trabajo con más de doscientos cincuenta empleados.” (Mateos M., 2006, pág. 21)

Por ende, la correcta administración de las organizaciones se hace necesaria para dirigir efectivamente a las personas, utilizar los recursos de manera adecuada y tomar decisiones acertadas que permitan competir en un entorno que cada vez es más cambiante. De allí que (Drucker P. , 2014) en su libro *La administración en una época de grandes cambios* afirme que es necesario que las empresas ya no manejen una planificación simplemente basada en pronósticos, sino que realicen análisis más profundos de la situación del mercado y posibles fluctuaciones en el mismo, sin considerar o discriminar el tamaño de la organización, es decir, algunas empresas pequeñas se ven limitadas al ser un núcleo familiar quien maneja todas las áreas funcionales, pero esto no las exonera de la gestión que deben realizar para garantizar su crecimiento y permanencia en el mercado, teniendo en cuenta que hoy día se presentan diversos avances tecnológicos y cambios en las condiciones de los diferentes sectores del mercado que obligan a las empresas a generar estrategias innovadoras que capten la atención de los clientes y así obtener una ventaja

competitiva y un factor diferenciador. Aun así, el autor expone que: "En lo que hace a la gestión, la empresa familiar requiere sus propias y diferenciadas reglas. Estas reglas deben ser observadas estrictamente; de lo contrario, el negocio familiar no sobreviviría y mucho menos prosperaría" (Drucker P. , 2014)

La empresa al tener que desarrollarse en un entorno cambiante debe contar con un gerente enfocado, que posea altas capacidades diferenciadoras y aporte una ventaja competitiva ante los competidores por medio de una correcta planificación del horizonte de la empresa, así como el planteamiento de metas y objetivos que ayudarán a que se desenvuelva exitosamente y potencialice su desempeño en el mercado. (Drucker P. , 2014) en su libro *La gerencia de empresas* recalca que "El director o gerente es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su guía los "recursos de la producción" siguen siendo recursos y no se convierten nunca en producción". Por consiguiente, el mismo autor afirma el gerente debe estar en constante autoevaluación para mejorar su desempeño considerando el manejo que le da a los negocios, adquirir nuevos conocimientos para aplicar en el mismo y realizar un análisis de todo lo anterior con el ánimo de contribuir a mejorar el uso de los recursos y aportar a que se dé una mejor rentabilidad en la organización.

"Si una organización es grande de espíritu, es porque así son sus directivos. Si este espíritu decae, es porque la dirigencia degenera; como dice el proverbio: "Los árboles se mueren de arriba abajo" (Drucker P. , 2006, pág. 2)

Igualmente, a raíz del entorno cambiante al que se enfrentan las organizaciones y las diversas habilidades que posee el recurso humano, los ejecutivos están buscando alternativas e implementando estrategias que los ayuden a hacer frente a los requerimientos y aporten a que se genere una permanencia y crecimiento en el mercado. Los autores (Drucker, Hesselbein, Kuhl, & Sotelo M, 2016) en su libro *Las 5 claves de Peter Drucker: El liderazgo que marca la diferencia*, exponen que "La guerra por el talento global está en pleno desarrollo. Ejecutivos y organizaciones de todos los sectores buscan

estrategias para aumentar la productividad de su personal más joven y para hacer crecer sus habilidades hacia un liderazgo sostenido”.

Así mismo, es fundamental que la organización establezca una misión (que hace la empresa y como lo hace) clara, concisa y entendible para que todos los integrantes de la organización puedan alinearse a la misma y contribuir a que se cumplan las metas y objetivos planteados; haciendo énfasis en el propósito que se tiene con ella y en la importancia de aplicar la felicidad en cada proceso, es decir, "que al final, te encante lo que haces", que se evidencia en el estudio realizado por los mismos autores sobre la felicidad y el sentido de la vida a nivel personal y profesional, donde los resultados arrojaron que:

El único grupo de participantes de nuestro estudio que declaraba de forma continuada altos niveles de satisfacción con su vida tanto en casa como en el trabajo eran los que declaraban dedicar mucho tiempo a realizar actividades que les proporcionaban simultáneamente altos niveles de felicidad y que además tenían un propósito. (Drucker, Hesselbein, Kuhl, & Sotelo M, 2016)

Para alcanzar este liderazgo y buenos resultados se recalca la importancia de tener en cuenta en cada decisión que tome la empresa, a los clientes, estar enfocados en satisfacer sus necesidades y deseos, ya que como afirman estos autores “Los clientes nunca están estáticos. Los grupos a los que prestas tus servicios tendrán más o menos integrantes. Su diversidad aumentará. Sus necesidades, deseos y aspiraciones evolucionarán”. (Drucker, Hesselbein, Kuhl, & Sotelo M, 2016)

Por ello, toma vital importancia la investigación de mercados, como herramienta para conocer el comportamiento del mercado, los hábitos de consumo, los cambios en la intención de compra y demás factores que impactan al rendimiento de la empresa, con el ánimo de poder responder a los mismos de manera efectiva por medio de esta información. (Herrera P, 2013) expresa que “La investigación de mercados sirve para suministrar la información exacta que permita disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones de

mercadotecnia, porque se pasa de un enfoque intuitivo y subjetivo a un enfoque sistemático, analítico y objetivo.” (pág. 7)

El mismo autor afirma que la investigación de mercados apoya la creación de estrategias eficaces, sirve como una valiosa fuente de información gerencial, colabora en la selección de alternativas de mercadeo, identifica oportunidades de mercado, permite conocer al consumidor, determina el tipo de publicidad a utilizar, orienta la comunicación con los clientes actuales y potenciales, entre otros; esto, en pro de una mejor dirección en la organización y de impulsar la fuerza de ventas de la misma. Sin embargo, allí también es importante tener en cuenta que “La forma como las empresas organizan su investigación de mercados depende en gran parte de su tamaño, su estructura interna, su capital de trabajo, su contexto y su necesidad específica de tener información para decisiones gerenciales.” (Herrera P, 2013, pág. 10)

Marco Conceptual

1. Competitividad

La competitividad es lo que hace que una empresa pueda ser exitosa en el ámbito en que se desenvuelve. Y la competitividad es el resultado de las condiciones del entorno, así como de la habilidad del empresario para distinguirse de sus competidores.

Una empresa es competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios cuyos costos y calidades son comparables o superiores a los de sus competidores en el resto del mundo. (Rubio & Baz, 2015)

2. Rentabilidad

La rentabilidad es el rubro que mide los resultados que alcanza la empresa en un periodo de tiempo determinado y que permite a su vez trazar estrategias para la toma de decisiones por parte de los directivos. (Santiesteban-Zaldívar, Frías F., & Cardeñosa, 2020)

No existe una sola versión de rentabilidad. Suele distinguirse entre “rentabilidad económica” que hace referencia a la rentabilidad de la empresa como negocio la cual se obtiene sobre la inversión o utilización de los activos y la “rentabilidad financiera” que se refiere a la rentabilidad que obtienen los propietarios por su inversión en la empresa, es decir, sobre el patrimonio neto de la empresa. (de Jaime, 2010)

3. Pymes

En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las PYMES se clasifican así:

- Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes

- Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

El aporte de la micro, pequeña y mediana empresa industrial se refleja en estos indicadores:

La Encuesta Anual Manufacturera nos permite valorar la incidencia de la MIPYME en el panorama empresarial colombiano. Representan el 96.4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo; el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado. Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social. (El Congreso de Colombia, 2000)

4. Artículo textil

Producto confeccionado en un 80% con tela, cuero, fibras sintéticas, hilos, cuya utilización se extiende a prendas de vestir, ropa de hogar, telas de uso industrial y accesorios. (EL MINISTRO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, 2004)

5. Fuerza de ventas

La fuerza de ventas es el elemento humano que hace posible la distribución de los productos y servicios de una empresa.

La fuerza de ventas es, por tanto, el capital humano que realiza la gestión de ventas, quien recibe información cercana del cliente y escucha sus planteamientos, permitiendo conocer sus necesidades; convirtiéndose en punto clave de cualquier proceso de mejoramiento organizacional, ya que tanto el desempeño del departamento de ventas, como sus objetivos son alcanzados a través de ella. (León, 2013)

6. Dirección comercial

Recibe de la administración general con sus planes, políticas, objetivos, programas y presupuestos, las directrices para generar las investigaciones y las estructuras de venta y de postventa que, con la colaboración del directos de ventas, generarán una seria de actividades concretas de la fuerza de ventas, el más importante factor de rendimiento. (Artal Castells, 2009)

7. Área de ventas

Es la encargada de emitir indicadores y métricas de las ventas, también publica las razones de venta que tanto sirven a la dirección general para normar los criterios de dirección del área comercial. (Morales T., 2014)

8. Vendedor

El vendedor es el cimiento de la estructura de la red de ventas, es decir, la persona en contacto último con el cliente y, en definitiva, el responsable de obtener el "sí" del comprador. (p. 22) (Belío G. & Sainz A., 2007)

El vendedor debe ser un verdadero ejecutivo que conoce el mercado, sus productos, su empresa, la competencia y a sí mismo. Deber ser planificador, analítico, estratega y un buscador y realizador de oportunidades. (Prieto H., 2016)

Figura 1 Las ventas: una profesión para gente superior

V isitar a todos los clientes con entusiasmo
E nseñar los beneficios de sus productos y servicios
N unca menospreciar a un comprador
D edicación total a sus prospectos y clientes
E ntregar oportunamente lo prometido
D ar al cliente lo que él necesita
O rientar y liderar la decisión de compra
R esponder por su actitud de vendedor.

Nota. (Prieto H., 2016) Representa la misión como vendedor profesional. Las ventas: Una profesión para gente superior <https://acortar.link/qGLX8h>

9. Cultura organizacional

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. Así, se refiere al sistema de los significados que comparten todos los miembros de una organización y que la distinguen de las demás. Constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existe en una organización. La esencia de la cultura de una compañía encuentra su expresión en la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores y el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades o despachos y el grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa. (Chiavenato I. , 2009)

10. Clima laboral

Se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. (Bordas M., 2016)

11. Comisiones

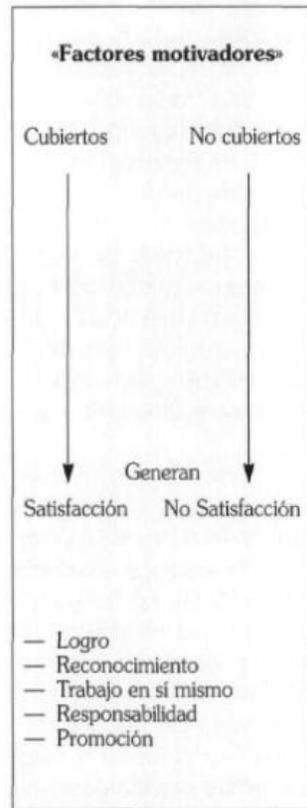
Hacen referencia al salario proporcional, es decir, el vendedor recibe ingresos dependiendo de su aporte a la empresa. (Prieto H., 2016)

Las comisiones de los vendedores que se calculan sólo sobre las ventas realizadas y que no consideran la rentabilidad del producto vendido, conducen a que el vendedor se esfuerce sólo por vender aquellos productos que tienen mayor valor por unidad, y dejan a un lado los demás productos de la línea. (Chiavenato I. , 2011)

12. Motivación

Es el deseo de actuar del individuo –vendedor- con el fin de alcanzar las metas organizacionales en ventas condicionado por la posibilidad de satisfacer sus necesidades individuales. (Prieto H., 2016)

Figura 2 Tipos de factores para la motivación



Nota. González López, L. (2015). Satisfacción y motivación en el trabajo. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro.net/es/ereader/biblioibero/97527?page=68>

13. Productividad

Es la relación entre el producto generado y los factores que contribuyen a lograr esa producción. Puede variar por un sinnúmero de factores, como recursos materiales, humanos, tecnológicos y de capital. (Rubio & Baz, 2015)

El análisis de la productividad es el proceso del cálculo del impacto que tendrá sobre las ventas un cambio en los precios o en los gastos de mercados, dados por las relaciones de las funciones de respuestas de ventas. (Prieto H., 2016)

14. Marketing o mercadeo

El mercadeo estudia la forma en que las relaciones de intercambio son creadas, estimuladas, facilitadas, valoradas y gobernadas. La esencia del mercadeo está en la relación de intercambio, definida como conexión de recursos, personas, actividades orientadas hacia la creación e intercambio de valor para el mercado.

Es un proceso mediante el cual las empresas obtienen beneficios debido a la oferta de productos y servicios en un mercado a unos precios que satisfacen las necesidades de los clientes. (Prieto H., 2016)

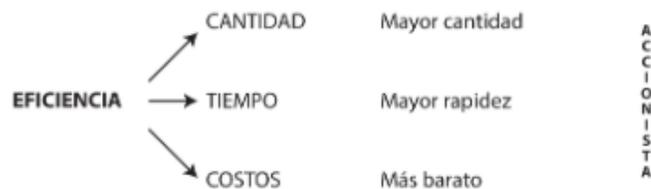
15. Investigación de mercado

Recopilación e interpretación de datos relacionados con mercados, productos, clientes, ventas y otros factores. (Morales T., 2014)

16. Eficiencia

Optimización en la utilización de los recursos disponibles. (Chiavenato I. , 2011)

Figura 3 La eficiencia organizacional como constructo social



Nota. Mayo Alegre, J. C. y Rodríguez Pompa, Á. (2014). La eficacia organizacional como constructo social. Editorial Universitaria. <https://elibro.net/es/lc/biblioibero/titulos/100760>

17. Eficacia

Proporción entre la cantidad de salidas o rendimientos producidos, por la cantidad de entradas o recursos consumidos. Es el grado de congruencia entre objetivos organizacionales y resultados observables. (Chiavenato I. , 2011)

Figura 4 La eficacia organizacional como constructo social



Nota. Mayo Alegre, J. C. y Rodríguez Pompa, Á. (2014). La eficacia organizacional como constructo social. Editorial Universitaria. <https://elibro.net/es/lc/biblioibero/titulos/100760>

18. Capacitación del personal

La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo.

La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito. (Chiavenato I. , 2009)

19. Globalización

Recoge el avance en la internacionalización e integración de los mercados. Es el proceso mediante el cual los bienes y servicios, el capital, el trabajo, la información y la tecnología o, de forma más genérica, las ideas pueden moverse libremente a través de las fronteras. (Blanca, Cuerdo, & Sainz, 2006)

20. Competencia imperfecta

Situación de mercado en la que, a diferencia de la situación de competencia perfecta, un solo agente de los que funcionan en el mercado o unos pocos

manipulan la cantidad de producto y afectan a la formación de los precios –tienen poder de mercado–. (Nuñez, 2010)

21. Estrategias

Es el conjunto de metas y de las principales políticas para alcanzar dichas metas, establecidas de manera de que definan en cuales negocios esta o debiese estar la empresa, el tipo de organización que es lo que debiese ser, la naturaleza de contribución económica y no económica que busca realizar a sus accionistas, empleados, clientes y a la comunidad. (Tarziján M., 2018)

22. Objetivos

Es la expresión clara, medible y observable de un deseo que se quiere alcanzar a través de determinadas acciones. (Caldas, Castellanos, & Hidalgo, 2011)

Los objetivos de la fuerza de ventas incluyen desarrollar nuevos negocios, vender los servicios, obtener información y proteger el territorio contra los ataques de la competencia. (Morales T., 2014)

23. Gerente de ventas

El gerente de ventas moderno es más que el primer vendedor de la compañía, es un coordinador capaz de organizar un programa de mercadeo en sinergia con el área de producción y finanzas, con un talento especial y una visión mayor que el resto de sus compañeros de acción.

Es un líder y como tal debe ser visionario y agente de cambio y en alguna forma es un profeta porque anuncia, propone y facilita nuevas formas de vida en sus vendedores. (Prieto H., 2016)

24. Planeación

Consiste en definir las acciones que se deben seguir con base en las estrategias, las metas y los objetivos que usted y su compañía desean lograr para cada producto o servicio de portafolio de opciones, teniendo como faro la

rentabilidad, el perfil, la clase de clientes, el mercado, la competencia y el tipo de venta entra otros aspectos. (Prieto H., 2016)

Marco Legal

Constitución política de Colombia 1991

Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

Artículo 48. La seguridad social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la ley.

Se garantiza a todos los habitantes el derecho irrenunciable a la seguridad social.

Artículo 53. El congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.

El estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. (De Colombia, C. P., 1991)

Ley 100 de 1993

Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.

La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una

calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

Artículo 1º. Sistema de Seguridad Social Integral. El Sistema de Seguridad Social Integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten.

El Sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta Ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro.

Artículo 6º. Objetivos. El Sistema de Seguridad Social Integral ordenará las instituciones y los recursos necesarios para alcanzar los siguientes objetivos:

Garantizar las prestaciones económicas y de salud a quienes tienen una relación laboral o capacidad económica suficiente para afiliarse al sistema.

Garantizar la prestación de los servicios sociales complementarios en los términos de la presente Ley.

Garantizar la ampliación de cobertura hasta lograr que toda la población acceda al sistema, mediante mecanismos que, en desarrollo del principio constitucional de solidaridad, permitan que sectores sin la capacidad económica suficiente como campesinos, indígenas y trabajadores independientes, artistas, deportistas, madres comunitarias, accedan al sistema y al otorgamiento de las prestaciones en forma integral.

Artículo 10. Objeto del Sistema General de Pensiones. El Sistema General de Pensiones tiene por objeto garantizar a la población, el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez, la invalidez y la muerte, mediante el reconocimiento de las pensiones y prestaciones que se determinan en la presente

Ley, así como propender por la ampliación progresiva de cobertura a los segmentos de población no cubiertos con un sistema de pensiones.

Artículo 13. Características del Sistema General de Pensiones. El Sistema General de Pensiones tendrá las siguientes características:

La afiliación es obligatoria salvo lo previsto para los trabajadores independientes;

La selección de uno cualquiera de los regímenes previstos por el artículo anterior es libre y voluntaria por parte del afiliado, quien para tal efecto manifestará por escrito su elección al momento de la vinculación o del traslado. El empleador o cualquier persona natural o jurídica que desconozca este derecho en cualquier forma, se hará acreedor a las sanciones de que trata el inciso 1o. Del artículo 271 de la presente Ley;

Los afiliados tendrán derecho al reconocimiento y pago de las prestaciones y de las pensiones de invalidez, de vejez y de sobrevivientes, conforme a lo dispuesto en la presente Ley;

La afiliación implica la obligación de efectuar los aportes que se establecen en esta Ley;

Los afiliados al Sistema General de Pensiones podrán escoger el régimen de pensiones que prefieran. Una vez efectuada la selección inicial, éstos sólo podrán trasladarse de régimen por una sola vez cada 3 años, contados a partir de la selección inicial, en la forma que señale el gobierno nacional;

Para el reconocimiento de las pensiones y prestaciones contempladas en los dos regímenes, se tendrá en cuenta la suma de las semanas cotizadas con anterioridad a la vigencia de la presente Ley, al Instituto de Seguros Sociales o a cualquier caja, fondo o entidad del sector público o privado, o el tiempo de servicio como servidores públicos, cualquiera sea el número de semanas cotizadas o el tiempo de servicio;

Para el reconocimiento de las pensiones y prestaciones contempladas en los dos regímenes se tendrá en cuenta la suma de las semanas cotizadas a cualquiera de ellos;

En desarrollo del principio de solidaridad, los dos regímenes previstos por el artículo 12 de la presente Ley garantizan a sus afiliados el reconocimiento y pago de una pensión mínima en los términos de la presente Ley;

Existirá un Fondo de Solidaridad Pensional destinado a ampliar la cobertura mediante el subsidio a los grupos de población que, por sus características y condiciones socioeconómicas, no tienen acceso a los sistemas de seguridad social, tales como campesinos, indígenas, trabajadores independientes, artistas, deportistas y madres comunitarias;

Ningún afiliado podrá recibir simultáneamente pensiones de invalidez y de vejez;

Las entidades administradoras de cada uno de los regímenes del Sistema General de Pensiones estarán sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia Bancaria.

Artículo 17. Obligatoriedad de las Cotizaciones. Durante la vigencia de la relación laboral deberán efectuarse cotizaciones obligatorias a los Regímenes del Sistema General de Pensiones por parte de los afiliados y empleadores, con base en el salario que aquéllos devenguen.

Artículo 18. Base de Cotización de los trabajadores dependientes de los sectores privado y público. La base para calcular las cotizaciones a que hace referencia el artículo anterior, será el salario mensual.

El salario mensual base de cotización para los trabajadores particulares será el que resulte de aplicar lo dispuesto en el Código Sustantivo del Trabajo.

El salario mensual base de cotización para los servidores del sector público será el que se señale, de conformidad con lo dispuesto en la Ley 4^o. De 1992.

En ningún caso la base de cotización podrá ser inferior al monto del salario mínimo legal mensual vigente, salvo lo dispuesto para los trabajadores del servicio doméstico conforme a la Ley 11 de 1988.

Cuando se devengue mensualmente más de 20 salarios mínimos legales mensuales vigentes, la base de cotización podrá ser limitada a dicho monto por el Gobierno Nacional.

Las cotizaciones de los trabajadores cuya remuneración se pacte bajo la modalidad de salario integral, se calculará sobre el 70 % de dicho salario.

Artículo 22. Obligaciones del Empleador. El empleador será responsable del pago de su aporte y del aporte de los trabajadores a su servicio. Para tal efecto, descontará del salario de cada afiliado, al momento de su pago, el monto de las cotizaciones obligatorias y el de las voluntarias que expresamente haya autorizado por escrito el afiliado, y trasladará estas sumas a la entidad elegida por el trabajador, junto con las correspondientes a su aporte, dentro de los plazos que para el efecto determine el Gobierno.

Artículo 33. Requisitos para Obtener la Pensión de Vejez. Para tener derecho a la pensión de vejez, el afiliado deberá reunir las siguientes condiciones:

Haber cumplido cincuenta y cinco (55) años de edad si es mujer, o sesenta 60 años de edad si es hombre.

Haber cotizado un mínimo de 1.000 semanas en cualquier tiempo

Artículo 34. Monto de la Pensión de Vejez. El monto mensual de la pensión de vejez, correspondiente a las primeras 1.000 semanas de cotización, será equivalente al 65 % del ingreso base de liquidación. Por cada 50 semanas adicionales a las 1.000 hasta las 1.200 semanas, este porcentaje se incrementará en un 2 %, llegando a este tiempo de cotización al 73 % del ingreso base de liquidación. Por cada 50 semanas adicionales a las 1.200 hasta las 1.400, este porcentaje se incrementará en 3 % en lugar del 2 %, hasta completar un monto máximo del 85 % del ingreso base de liquidación.

El valor total de la pensión no podrá ser superior al 85 % del ingreso base de liquidación, ni inferior a la pensión mínima de que trata el artículo siguiente.

Artículo 161. Deberes de los Empleadores. Como integrantes del Sistema General de Seguridad Social en Salud, los empleadores, cualquiera que sea la entidad o institución en nombre de la cual vinculen a los trabajadores, deberán:

Inscribir en alguna Entidad Promotora de Salud a todas las personas que tengan alguna vinculación laboral, sea ésta, verbal o escrita, temporal o permanente. La afiliación colectiva en ningún caso podrá coartar la libertad de elección del trabajador sobre la Entidad Promotora de Salud, a la cual prefiera afiliarse, de conformidad con el reglamento.

Artículo 204. La cotización al Régimen Contributivo de Salud será, a partir del primero (1°) de enero del año 2007, del 12,5% del ingreso o salario base de cotización, el cual no podrá ser inferior al salario mínimo. La cotización a cargo del empleador será del 8.5% y a cargo del empleado del 4%. Uno punto cinco (1,5) de la cotización serán trasladados a la subcuenta de Solidaridad del Fosyga para contribuir a la financiación de los beneficiarios del régimen subsidiado. Las cotizaciones que hoy tienen para salud los regímenes especiales y de excepción se incrementarán en cero punto cinco por ciento (0,5%), a cargo del empleador, que será destinado a la subcuenta de solidaridad para completar el uno punto cinco a los que hace referencia el presente artículo. El cero punto cinco por ciento (0,5%) adicional reemplaza en parte el incremento del punto en pensiones aprobado en la Ley 797 de 2003, el cual sólo será incrementado por el Gobierno Nacional en cero punto cinco por ciento (0,5%). (Congreso de la República, 1993)

Ley 1233 de 2008

Por medio de la cual se precisan los elementos estructurales de las contribuciones a la seguridad social...

Artículo 2. Elementos esenciales de las contribuciones especiales. La actividad de trabajo desempeñada por parte de los asociados dará origen a las

contribuciones especiales, a cargo de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado y con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF, y a las Cajas de Compensación Familiar. Para todos los efectos, el ingreso base de cotización para la liquidación de las contribuciones especiales con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, y al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF, será la compensación ordinaria mensual establecida en el régimen de compensaciones, y para las Cajas de Compensación Familiar será la suma de la compensación ordinaria y extraordinaria mensual devengadas. La tarifa será igual al nueve por ciento (9%) y se distribuirá así: tres por ciento (3%) para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF, dos por ciento (2%) para el Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, y cuatro por ciento (4%) para la Caja de Compensación. En ningún caso las contribuciones de que trata esta ley serán asumidas por el trabajador o asociado. (República de Colombia, 2008)

Ley 1610 de 2013

Por la cual se regulan algunos aspectos sobre las inspecciones del trabajo y los acuerdos de formalización laboral.

Artículo 13. Definición. Acuerdo de Formalización Laboral es aquel suscrito entre uno o varios empleadores y una Dirección Territorial del Ministerio del Trabajo, previo visto bueno del Despacho del Viceministro de Relaciones Laborales e Inspección, en el cual se consignan compromisos de mejora en formalización, mediante la celebración de contratos laborales con vocación de permanencia y tendrán aplicación en las instituciones o empresas públicas y privadas. (Congreso de la República, 2013)

Ley 1846 de 2017

Por medio de la cual se modifican los artículos 160 y 161 del Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones.

Artículo 1. El artículo 160 del Código Sustantivo del Trabajo, quedará así:

Artículo 160. Trabajo Diurno y Nocturno.

Trabajo diurno es el que se realiza en el periodo comprendido entre las seis horas (6:00 a. M.) Y las veintiún horas (9:00 p. M.).

Trabajo nocturno es el que se realiza en el período comprendido entre las veintiún horas (9:00 p. M.) Y las seis horas (6:00 a. M.). (Congreso de la República, 2017)

Decreto 1295 de 1994

Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales.

El empleador que no afilie a sus trabajadores al Sistema General de Riesgos Profesionales, además de las sanciones legales, será responsable de las prestaciones que se otorgan en este decreto.

Los gastos derivados de los servicios de salud prestados y que tengan relación directa con la atención del riesgo profesional, están a cargo de la entidad administradora de riesgos profesionales correspondiente.

Artículo 1º. Definición. El Sistema General de Riesgos Profesionales es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan.

El Sistema General de Riesgos Profesionales establecido en este Decreto forma parte del Sistema de Seguridad Social Integral, establecido por la Ley 100 de 1993.

Las disposiciones vigentes de salud ocupacional relacionadas con la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y el mejoramiento de las condiciones de trabajo, con las modificaciones previstas en este Decreto, hacen parte integrante del sistema general de riesgos profesionales.

Artículo 2º. Objetivos del Sistema General de Riesgos Profesionales. El Sistema General de Riesgos Profesionales tiene los siguientes objetivos:

- A) Establecer las actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de la población trabajadora, protegiéndola contra los riesgos derivados de la organización del trabajo que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo tales como los físicos, químicos, biológicos, ergonómicos, psicosociales, de saneamiento y de seguridad.
- B) Fijar las prestaciones de atención de la salud de los trabajadores y las prestaciones económicas por incapacidad temporal a que haya lugar frente a las contingencias de accidente de trabajo y enfermedad profesional.
- C) Reconocer y pagar a los afiliados las prestaciones económicas por incapacidad permanente parcial o invalidez, que se deriven de las contingencias de accidente de trabajo o enfermedad profesional y muerte de origen profesional.
- D) Fortalecer las actividades tendientes a establecer el origen de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales y el control de los agentes de riesgos ocupacionales.

Artículo 3º. Campo de aplicación. El Sistema General de Riesgos Profesionales, con las excepciones previstas en el artículo 279 de la ley 100 de 1993, se aplica a todas las empresas que funcionen en el territorio nacional, y a los trabajadores, contratistas, subcontratistas, de los sectores público, oficial, semioficial, en todos sus órdenes, y del sector privado en general.

Artículo 8º. Riesgos Profesionales. Son Riesgos Profesionales el accidente que se produce como consecuencia directa del trabajo o labor desempeñada, y la enfermedad que haya sido catalogada como profesional por el Gobierno Nacional.

Artículo 9º. Accidente de Trabajo. Es accidente de trabajo todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo, y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte.

Es también accidente de trabajo aquel que se produce durante la ejecución de órdenes del empleador, o durante la ejecución de una labor bajo su autoridad, aún fuera del lugar y horas de trabajo.

Igualmente se considera accidente de trabajo el que se produzca durante el traslado de los trabajadores desde su residencia a los lugares de trabajo o viceversa, cuando el transporte lo suministre el empleador.

Artículo 15. Determinación de la cotización. Las tarifas fijadas para cada empresa no son definitivas, y se determinan de acuerdo con:

- A) La actividad económica;
- B) Un indicador de variación del índice de lesiones incapacitantes y de la siniestralidad de cada empresa;
- C) El cumplimiento de las políticas y el plan de trabajo anual del programa de salud, ocupacional de empresa elaborado con la asesoría de la administradora de riesgos profesionales correspondiente y definido con base en los indicadores de estructura, proceso y resultado que establezca el Gobierno Nacional.

Artículo 18. Monto de las cotizaciones. El monto de las cotizaciones no podrá ser inferior al 0.348%, ni superior al 8.7%, de la base de cotización de los trabajadores a cargo del respectivo empleador.

Artículo 19. Distribución de las cotizaciones. La cotización para el Sistema General de Riesgos Profesionales se distribuirá de la siguiente manera:

- A) El 94% para la cobertura de las contingencias derivadas de los riesgos profesionales, o para atender las prestaciones económicas y de salud previstas en este decreto, para el desarrollo de programas regulares de prevención y control de riesgos profesionales, de rehabilitación integral, y para la administración del sistema;
- B) El 5% administrados en forma autónoma por la entidad administradora de riesgos profesionales, para el desarrollo de programas, campañas y acciones de educación, prevención e investigación de los accidentes de trabajo y

enfermedades profesionales de los afiliados, que deben desarrollar, directamente o a través de contrato, las entidades administradoras de riesgos profesionales, y C) El 1% para el Fondo de Riesgos Profesionales de que trata el artículo 94 de este Decreto.

Artículo 26. Tabla de Clases de Riesgo. Para la Clasificación de Empresa se establecen cinco clases de riesgo:

Tabla 1

Artículo 26. Tabla de Clases de Riesgo. (Ministerio de trabajo y seguridad social, 1994)

TABLA DE CLASES DE RIESGO	
CLASE I	Riesgo mínimo
CLASE II	Riesgo bajo
CLASE III	Riesgo medio
CLASE IV	Riesgo alto
CLASE V	Riesgo máximo

Decreto 1273 de 2018

Por el cual se modifica el artículo 2.2.1.1.1.7...

Artículo 2.2.1.1.1.7 Pago de cotizaciones de los trabajadores independientes al Sistema de Seguridad Social Integral. El pago de las cotizaciones al Sistema de Seguridad Social Integral de los trabajadores independientes se efectuará mes vencido, por periodos mensuales, a través de la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes (PILA) y teniendo en cuenta los ingresos percibidos en el periodo de cotización, esto es, el mes anterior. (Ministerio de salud y protección social, 2018)

Resolución 2371 de 2020

Por la cual se adopta la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Que el Artículo 2.2.5.6.5 del Decreto 1072 del 26 de mayo de 2015 establece que el empleador o contratante debe establecer por escrito una política

de Seguridad y Salud en el trabajo (SST) que debe ser parte de las políticas de gestión de la empresa, con alcance sobre todos sus centros de trabajo y todos sus trabajadores, independiente de su forma de contratación o vinculación, incluyendo los contratistas y subcontratistas y que esta política debe ser comunicada al Comité Paritario o Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo según corresponda de conformidad con la normatividad vigente.

Que el Capítulo III de la Resolución 0312 del 13 de febrero de 2019 se definen los estándares mínimos para empresas de más de cincuenta (50) trabajadores clasificados con riesgo I, II, III, IV, ó V y de cincuenta (50) o menos trabajadores con riesgo IV ó V.

Artículo primero. Adoptar la política de seguridad y salud en el trabajo del ministerio del trabajo, buscando establecerla como política institucional que durante la realización de actividades laborales debe preservar el estado de salud de las personas al servicio del ministerio de trabajo, fomentando las acciones y actividades encaminadas a prevenir, mitigar y controlar los riesgos laborales.

Artículo segundo. La presente política de seguridad y salud en el trabajo es de carácter interno, de conocimiento colectivo, de libre acceso y consulta para todos los niveles del ministerio del trabajo.

Artículo tercero. Esta política de seguridad y salud en el trabajo se revisará anualmente de manera ordinaria con fines de actualización, para garantizar su cumplimiento con las disposiciones legales vigentes, aplicables y otras regulatorias.

Artículo cuarto. Comunicar la presente Política de Seguridad y Salud en el Trabajo a todas las Dependencias del Ministerio del Trabajo, incluyendo sus Direcciones Territoriales y Oficinas Especiales. (Ministerio del trabajo, 2020)

Código sustantivo del trabajo

Artículo 7o. Obligación del trabajo. El trabajo es socialmente obligatorio.

Artículo 11. Derecho al trabajo. Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la Constitución y la Ley.

Artículo 57. Obligaciones especiales del empleador. Son obligaciones especiales del empleador:

1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
2. Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.
3. Prestar inmediatamente los primeros auxilios en caso de accidente o de enfermedad. A este efecto en todo establecimiento, taller o fábrica que ocupe habitualmente más de diez (10) trabajadores, deberá mantenerse lo necesario, según reglamentación de las autoridades sanitarias.
4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
5. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos.
6. Conceder al trabajador las licencias necesarias para el ejercicio del sufragio; para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación; en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada; para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización o para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avise con la debida oportunidad al {empleado}r o a su representante y que, en los dos (2) últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal que perjudique el funcionamiento de la empresa. En el reglamento de trabajo se señalarán las condiciones para las licencias antedichas. Salvo convención en contrario, el tiempo empleado en estas licencias puede

descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas de su jornada ordinaria, a opción del {empleador}.

7. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración de contrato, una certificación en que consten el tiempo de servicio, la índole de la labor y el salario devengado; e igualmente, si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico. Se considera que el trabajador, por su culpa, elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurrido cinco (5) días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para la práctica del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.

8. Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y de regreso, si para prestar sus servicios lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador. Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, el patrono le debe costear su traslado hasta la concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar en donde residía anteriormente. En los gastos de traslado del trabajador, se entienden comprendidos los de los familiares que con él convivieren; y

9. Cumplir el reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

11. Conceder en forma oportuna a la trabajadora en estado de embarazo, la licencia remunerada consagrada en el numeral 1 del artículo 236, de forma tal que empiece a disfrutarla de manera obligatoria una (1) semana antes o dos (2) semanas antes de la fecha probable del parto, según decisión de la futura madre conforme al certificado médico a que se refiere el numeral 3 del citado artículo 236.

Artículo 58. Obligaciones especiales del trabajador. Son obligaciones especiales del trabajador:

1a. Realizar personalmente la labor, en los términos estipulados; observar los preceptos del reglamento y acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de

modo particular la impartan el empleador o sus representantes, según el orden jerárquico establecido.

2a. No comunicar con terceros, salvo la autorización expresa, las informaciones que tenga sobre su trabajo, especialmente sobre las cosas que sean de naturaleza reservada o cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios al empleador, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales del trabajo ante las autoridades competentes.

3a. Conservar y restituir un buen estado, salvo el deterioro natural, los instrumentos y útiles que le hayan sido facilitados y las materias primas sobrantes.

4a. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.

5a. Comunicar oportunamente al empleador las observaciones que estime conducentes a evitarle daños y perjuicios.

6a. Prestar la colaboración posible en casos de siniestro o de riesgo inminente que afecten o amenacen las personas o cosas de la empresa o establecimiento.

7a. Observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.

8a. La trabajadora en estado de embarazo debe empezar a disfrutar la licencia remunerada consagrada en el numeral 1 del artículo 236, al menos una semana antes de la fecha probable del parto.

Artículo 65. Indemnización por falta de pago:

1. Si a la terminación del contrato, el empleador no paga al trabajador los salarios y prestaciones debidas, salvo los casos de retención autorizados por la ley o convenidos por las partes, debe pagar al asalariado, como indemnización, una suma igual al último salario diario por cada día de retardo, hasta por veinticuatro (24) meses, o hasta cuando el pago se verifique si el período es menor. Si transcurridos veinticuatro (24) meses contados desde la fecha de terminación del contrato, el trabajador no ha iniciado su reclamación por la vía ordinaria o si presentara la demanda, no ha habido pronunciamiento judicial, el empleador

deberá pagar al trabajador intereses moratorios a la tasa máxima de créditos de libre asignación certificados por la superintendencia bancaria, a partir de la iniciación del mes veinticinco (25) hasta cuando el pago se verifique.

Artículo 104. Definición. Reglamento de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el {empleador} y sus trabajadores en la prestación del servicio.

Artículo 105. Obligación de adoptarlo.

1. Está obligado a tener un reglamento de trabajo todo {empleador} que ocupe más de cinco (5) trabajadores de carácter permanente en empresas comerciales, o más de diez (10) en empresas industriales, o más de veinte (20) en empresas agrícolas, ganaderas o forestales.

2. En empresas mixtas, la obligación de tener un reglamento de trabajo existe cuando el {empleador} ocupe más de diez (10) trabajadores.

Artículo 106. Elaboración. El {empleador} puede elaborar el reglamento sin intervención ajena, salvo lo dispuesto en pacto, convención colectiva, fallo arbitral o acuerdo con sus trabajadores.

Artículo 128. Pagos que no constituyen salario. No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedente de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos V VII y IX, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad.

Artículo 131. Propinas.

1. Las propinas que recibe el trabajador no constituye salario.
2. No puede pactarse como retribución del servicio prestado por el trabajador lo que éste reciba por propinas.

Artículo 158. Jornada ordinaria. La jornada ordinaria de trabajo es la que convengan a las partes, o a falta de convenio, la máxima legal.

Artículo 159. Trabajo suplementario. Trabajo suplementario o de horas extras es el que excede de la jornada ordinaria, y en todo caso el que excede de la máxima legal.

Artículo 160. Trabajo diurno y nocturno.

1. Trabajo diurno es el que se realiza en el periodo comprendido entre las seis horas (6:00 a. M.) Y las veintiún horas (9:00 p. M.).
2. Trabajo nocturno es el que se realiza en el período comprendido entre las veintiún horas (9:00 p. M.) Y las seis horas (6:00 a. M.).

Artículo 161. Duración.

La duración máxima legal de la jornada ordinaria de trabajo es de ocho (8) horas al día y cuarenta y ocho (48) a la semana, salvo las siguientes excepciones:

Artículo 163. Excepciones en casos especiales. "el límite máximo de horas de trabajo previsto en el artículo 161 puede ser elevado por orden del patrono y sin permiso del ministerio de trabajo, por razón de fuerza mayor, caso fortuito, de amenazar u ocurrir algún accidente o cuando sean indispensables trabajos de urgencia que deban efectuarse en las máquinas o en la dotación de la empresa; pero únicamente se permite el trabajo en la medida necesaria para evitar que la marcha normal del establecimiento sufra una perturbación grave. El patrono debe anotar en un registro ciñéndose a las indicaciones anotadas en el artículo anterior, las horas extra ordinarias efectuadas de conformidad con el presente artículo.

Artículo adicionado. Dedicación exclusiva en determinadas actividades. En las empresas con más de cincuenta (50) trabajadores que

laboren cuarenta y ocho (48) horas a la semana, estos tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación.

Artículo 165. Trabajo por turnos. Cuando la naturaleza de la labor no exija actividad continuada y se lleve a cabo por turnos de trabajadores, la duración de la jornada puede ampliarse en más de ocho (8) horas, o en más de cuarenta y ocho (48) semanales, siempre que el promedio de las horas de trabajo calculado para un período que no exceda de tres (3) semanas, no pase de ocho (8) horas diarias ni de cuarenta y ocho (48) a la semana. Esta ampliación no constituye trabajo suplementario o de horas extras.

Artículo 168. Tasas y liquidación de recargos.

1. El trabajo nocturno, por el solo hecho de ser nocturno se remunera con un recargo del treinta y cinco por ciento (35%) sobre el valor del trabajo diurno, con excepción del caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales prevista en el artículo 20 literal c) de esta ley.
2. El trabajo extra diurno se remunera con un recargo del veinticinco por ciento (25%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
3. El trabajo extra nocturno se remunera con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.

Artículo 172. Norma general. Salvo la excepción consagrada en el literal c) del artículo 20 de esta ley el empleador está obligado a dar descanso dominical remunerado a todos sus trabajadores. Este descanso tiene una duración mínima de veinticuatro (24) horas.

Artículo 173. Remuneración.

1. El empleador debe remunerar el descanso dominical con el salario ordinario de un día, a los trabajadores que, habiéndose obligado a prestar sus servicios en todos los días laborables de la semana, no falten al trabajo, o que, si faltan, lo hayan hecho por justa causa o por culpa o disposición del empleador.

Artículo 176. Salarios variables. Cuando no se trate de salario fijo como en los casos de remuneración por tarea, a destajo, o por unidad de obra, el salario computable, para los efectos de la remuneración del descanso dominical, es el promedio de lo devengado por el trabajador en la semana inmediatamente anterior, tomando en cuenta solamente los días trabajados.

Artículo 186. Duración.

1. Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas.
2. Los profesionales y ayudantes que trabajan en establecimientos privados dedicados a la lucha contra la tuberculosis, y los ocupados en la aplicación de rayos X, tienen derecho a gozar de quince (15) días de vacaciones remuneradas por cada seis (6) meses de servicios prestados.

Artículo 192. Remuneración.

1. Durante el período de vacaciones el trabajador recibirá el salario ordinario que esté devengando el día en que comience a disfrutar de ellas. En consecuencia, sólo se excluirán para la liquidación de vacaciones el valor del trabajo en días de descanso obligatorio y el valor del trabajo suplementario o de horas extras.
2. Cuando el salario sea variable las vacaciones se liquidarán con el promedio de lo devengado por el trabajador en el año inmediatamente anterior a la fecha en que se concedan.

Artículo 194. Definición de empresa.

1. Se entiende como una sola empresa, toda unidad de explotación económica o las varias unidades dependientes económicamente de una misma persona natural o jurídica, que correspondan a actividades similares, conexas o complementarias y que tengan trabajadores a su servicio.

Artículo 249. Regla general. Todo {empleador} está obligado a pagar a sus trabajadores, y a las demás personas que se indican en este capítulo, al terminar el contrato de trabajo, como auxilio de cesantía, un mes de salario por cada año de servicios y proporcionalmente por fracción de año.

Artículo 277. Derecho al auxilio por enfermedad no profesional. Todo trabajador que preste servicios a una empresa de capital de (800.000) o superior, que sufra una incapacidad para desempeñar sus labores por causa de enfermedad no profesional, tendrá derecho, además del auxilio monetario establecido en el artículo **227**, a la asistencia médica, farmacéutica, quirúrgica y hospitalaria necesaria, hasta por seis (6) meses.

Artículo 346. Norma general. Las sumas que reciban los trabajadores por concepto de prestaciones sociales están exentas de todo impuesto.

Artículo 347. Causahabientes o beneficiarios. Las sumas que reciban los causahabientes o beneficiarios de trabajadores por concepto de prestaciones sociales están exentas de todo impuesto cuando no excedan de cinco mil pesos (\$ 5.000). Cuando excedieren de este límite, el gravamen recaerá sobre el exceso.

Artículo 466. Empresas que no son de servicio público. Las empresas que no sean de servicio público no pueden clausurar labores, total o parcialmente, en forma definitiva o temporal, sin previa autorización del ministerio de trabajo y seguridad social, salvo fuerza mayor o caso fortuito, y sin perjuicio de las indemnizaciones a que haya lugar por razón de contratos de trabajo concertados por un tiempo mayor. Para tal efecto la empresa deberá presentar la correspondiente solicitud y en forma simultánea informar por escrito a sus trabajadores tal hecho.

La suspensión de actividades o clausura temporal de la empresa, establecimiento o negocio, en todo o en parte, hasta por ciento veinte días (120), suspende los contratos de trabajo. Cuando la empresa reanudare actividades deberá admitir de preferencia al personal licenciado, en condiciones no inferiores a las que disfrutaba en el momento de la clausura. Para tal efecto, deberá avisar a los trabajadores la fecha de reanudación de labores. Los trabajadores que debidamente avisados no se presenten dentro de los tres (3) días siguientes, perderán este derecho preferencial.

Parágrafo. El ministerio de trabajo y seguridad social resolverá lo relacionado con la solicitud en un plazo no mayor de dos meses. El incumplimiento injustificado de este término hará incurrir al funcionario responsable en causal de mala conducta, sancionable con arreglo al régimen disciplinario vigente. (Ministerio de justicia y del derecho, 1964)

Marco Metodológico

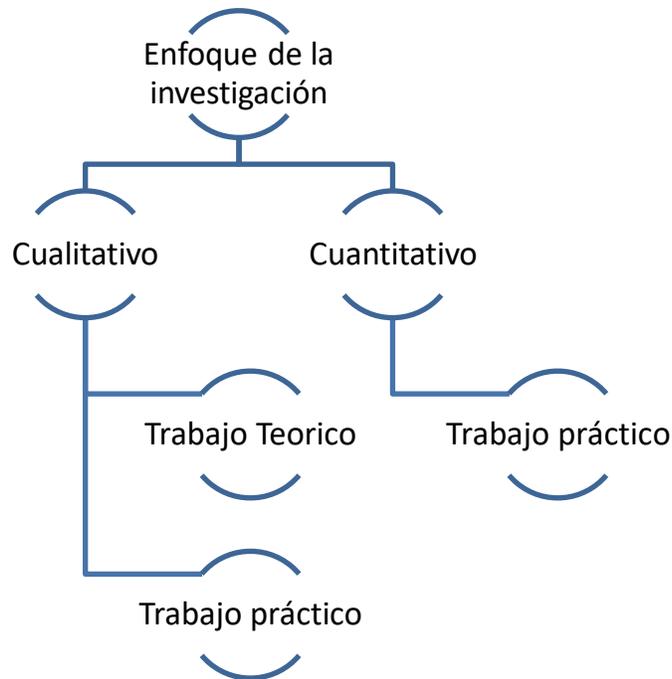
Tipo de Estudio

Por su alcance la investigación es de tipo exploratoria y descriptiva; para la realización del proyecto se recaudó y utilizó información tanto cuantitativa como cualitativa, la información cuantitativa se obtuvo por medio de índices de nivel socioeconómico de la población y las MiPymes de la industria textil ubicadas en el barrio Alquería Bogotá D.C. 2021; la información cualitativa se adquirió principalmente de las cualidades de variables sociales, necesidades económicas, situación laboral y satisfacción de la población a estudiar.

El enfoque del estudio es de tipo cualitativo, se utilizó un método de observación directa y herramientas de recogida de información tales como encuestas y entrevistas a profundidad, además se llevaron a cabo búsquedas de información en distintas plataformas académicas especializadas con respecto a lo que es el contexto socioeconómico y cultural de la población objetivo. En el caso de la metodología cuantitativa, se efectuó una búsqueda e indagación de datos e índices correspondientes al nivel socioeconómico, integrados por aspectos como: porcentaje de ocupación o situación laboral, capacidad de adquisición, condición de vida, etc.

Es importante resaltar que se recabo información de fuentes primarias (directamente de empresas y colaboradores del sector textil en Alquería) y terciarias (libros, documentos y artículos de internet relacionados con la investigación).

Figura 5 Elaboración propia



Población

La población objeto de estudio está representada por las Mipymes dedicadas al sector textil pertenecientes al barrio La Alquería, en Bogotá D.C. 2021, ya que se evidencio con anterioridad el fuerte impacto que tiene para la economía y el comercio local, lo cual es refutado por el Diagnóstico Local Puente Aranda, localidad a la que pertenece el barrio en mención. “De acuerdo con información del Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá, a febrero de 2020, había 880.006 empresas en la ciudad con matrícula activa, de ellas el 5% (44.390 empresas) están ubicadas en la localidad de Puente Aranda evidenciando así, su gran potencial industrial y comercial organizado.” (Secretaría Distrital de Gobierno, 2020)

En el presente estudio participaron 60 empresas, en donde prevaleció la percepción de las MiPymes pertenecientes a ASOTEX. Representadas para el tema de las encuestas en un 53,12% por propietarios y/o gerentes y en el 46,88%

restante por vendedores y operarios; y en relación a las entrevistas a profundidad, el 100% fueron aplicadas a propietarios y/o gerentes.

Respecto a la distribución por sexo, 68,75% son mujeres y 31,25% hombres.

Fórmula para determinar tamaño de la muestra

Figura 6 Fórmula para el cálculo de la muestra

$$n = \frac{Z_c^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{f^2(N-1) + Z_c^2 \cdot p \cdot q}$$

Población conocida (finita)

Nota. Robles, 2015. Cálculo de tamaño muestral. Estadística. <https://acortar.link/aNABrF>

CALCULO TAMAÑO DE MUESTRA FINITA

Parametro	Insertar Valor
N	1.000
Z	1,640
P	50,00%
Q	50,00%
e	10,00%

Tamaño de muestra

"n" =

63,06

La muestra establecida fue de 63 empresas del sector textil del barrio Alquería, la cual se obtuvo por medio del cálculo de la muestra finita, en donde se estableció un número aproximado de 1.000 empresas pertenecientes al sector, con un nivel de confianza del 90% (1,64), una probabilidad de éxito y fracaso del 50% y un margen de error del 10%.

En la etapa de recolección de información se utilizaron tres métodos: Observación directa, encuestas tipo Escala Likert (de selección múltiple con preguntas cerradas) y Entrevistas a profundidad.

Observación directa

Se realizaron varias visitas al sector y a las diferentes empresas textiles que lo componen, algunas de ellas fueron acordadas con previo aviso y otras fueron realizadas de forma inesperada para verificar si efectivamente las actitudes y variables observadas dependiendo las ocasiones seguían siendo las mismas.

Esta observación se realizó en todo el barrio, haciendo énfasis en los puntos dedicados netamente al sector textil que son la gran mayoría (80% aproximadamente).

Diseño de la encuesta

En el caso de la encuesta de selección múltiple se desarrollaron dos formatos, uno para los propietarios, gerentes o administradores de las organizaciones y otro para los vendedores u empleados de la misma. La cual se compuso de 4 etapas directamente relacionadas con los objetivos que se plantearon para la investigación: la primera con aspectos demográficos de la persona, la segunda orientada a describir el contexto social y económico bajo el cual se generan ingresos, la tercera con el fin de explicar la estructura de su fuerza de ventas y la última para determinar las variables que influyen en su competitividad.

Estas fueron aplicadas en el caso de los propietarios y/o gerentes a 17 personas (7 varones y 10 mujeres) y en el caso de los vendedores y operarios a 15 personas (3 varones y 12 mujeres)

Diseño de la entrevista a profundidad:

Las entrevistas a profundidad, se basaron específicamente en preguntas abiertas y orientadas a obtener una mayor información, el centro de estas entrevistas estuvo enfocado en evidenciar la percepción de los propietarios y o

gerentes de las empresas en base a la formación de sus equipos, aspectos motivacionales, condiciones del sector, variables sociales, económicos y políticas que puedan afectarles, así como inmersión a las estrategias frente a la llegada del COVID-19.

Estas fueron aplicadas a 6 propietarios y/o gerentes (4 varones y 2 mujeres).

Técnicas para el análisis de la información

Se realizó la tabulación de toda la información obtenida a través de los distintos métodos de investigación para contar con la información de una forma organizada para facilitar su revisión.

La herramienta principal fueron las gráficas, debido a que “Comunicar datos estadísticos de forma gráfica es una manera eficaz de hacer que la información llegue al ciudadano.” (Espinel, González, Bruno, & Pinto)

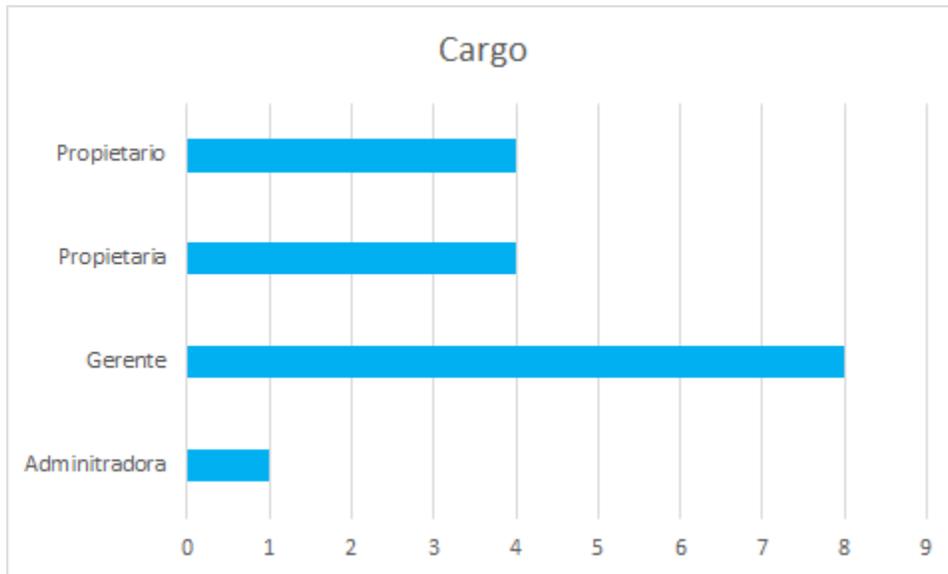
En el caso de las encuestas, se realizó una gráfica por cada pregunta en donde se evidencia el número de personas participantes, y número de respuestas en cada ítem de las preguntas junto con sus respectivos porcentajes. Estos datos y evidencias fueron comparados y refutados por medio de los otros 2 métodos de investigación utilizados, de donde se obtuvo información de primera mano y fundamental relevancia para entender el porqué de estos resultados.

Adicional, se utilizaron también fundamentos obtenidos de investigaciones pasadas y/o antecedentes que pudiesen contrastar con los resultados obtenidos, se realizó una validación de información, y se adecuó desde la perspectiva y el contexto de la población objeto de estudio.

Análisis de resultados

Encuesta para gerentes, propietarios o administradores

Figura 8 Cargo de la población encuestada - Elaboración propia

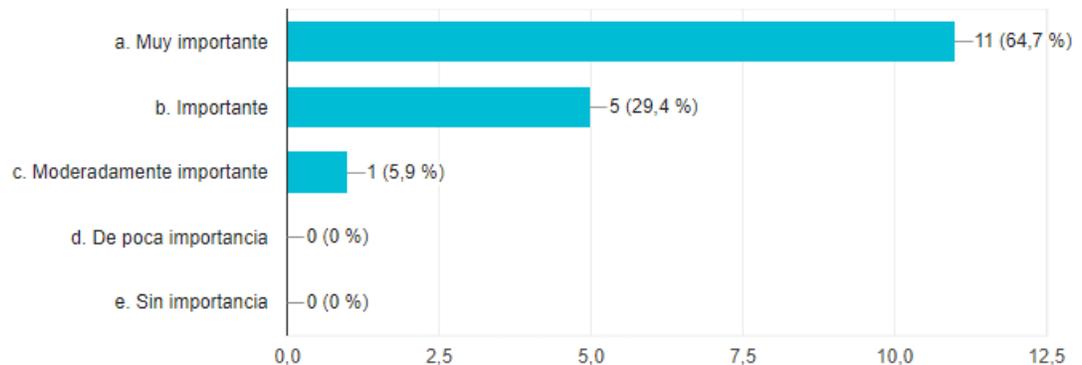


La encuesta se realizó a una muestra muy variada con diferentes cargos directivos de las empresas que conforman Asotex y sus alrededores, por lo cual se tendrán datos y percepciones distintas.

Figura 9 Pregunta 1: Importancia en la generación de empleos del sector.

Teniendo en cuenta que la tasa de desempleo del país en marzo del 2021 fue de 14,2% ¿Qué tan importante considera que el sector textil de Alquería generé empleos para su población?

17 respuestas



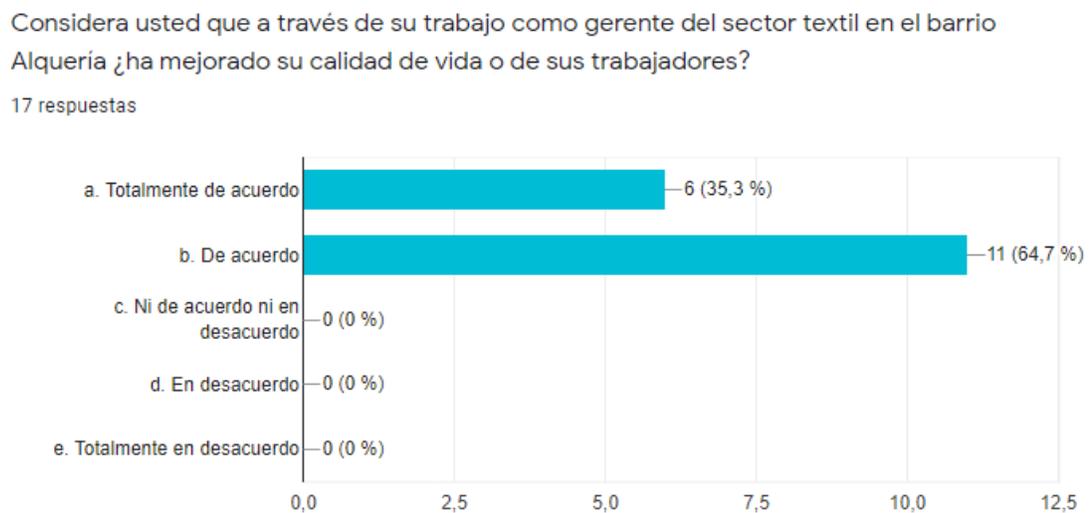
En medio del trabajo de campo se visualizó, que el sector textil cuenta con gran diversidad de MiPymes que conforman la zona geográfica del barrio la Alquería, enfocado principalmente al sector textil, claro está, dentro de ese sector se encuentran las 17 empresas que participaron en la recolección de información, donde, cada empresa cuenta con alrededor de 1 a 4 empleados aproximadamente.

(Secretaría Distrital de Gobierno, 2020) expone que, en cuanto a la comunidad, los habitantes de la localidad de Puente Aranda representan el 2,9% de la población total Bogotá (211.802 habitantes) y según las estimaciones de la Secretaría Distrital de Planeación con base en la Encuesta Multipropósito (2017), la población económicamente activa de Puente Aranda fue de 125.350 personas; la población ocupada fue de 112.481 personas y a 9.873 personas desocupadas. Así las cosas, se concluyó en dicha encuesta que la tasa de desempleo alcanzó el 8,1% ubicándose por encima de la tasa de desempleo de la ciudad que alcanzó un 7,9%. (pág. 144)

Conforme a ello, se puede evidenciar que, aunque el sector presenta una alta tasa de desempleo según el estudio realizado a toda la localidad, la totalidad

de la muestra encuestada considera importante que se sigan generando empleos en el sector textil, es evidente el potencial empresarial de la localidad acompañado por las necesidades de la población que podrían alinearse en pro de generar más empleos y así mejorar la calidad de vida de sus habitantes e incrementar el desarrollo y competitividad de las empresas. (Secretaría Distrital de Gobierno, 2020)

Figura 10 Pregunta 2 Calidad de vida gerentes



Con relación a esta pregunta, se evidenció que en la localidad se presentan indicios de pobreza oculta¹, principalmente por la pérdida de poder adquisitivo que ha generado la inflación en el país, contribuyendo así a la disminución de la calidad de vida de la población. De acuerdo con la Cámara de Comercio, a febrero de 2020, había 44.390 empresas con matrícula activa en Puente Aranda, lo cual representa un gran panorama para impulsar la industria y el comercio. (Secretaría Distrital de Gobierno, 2020)

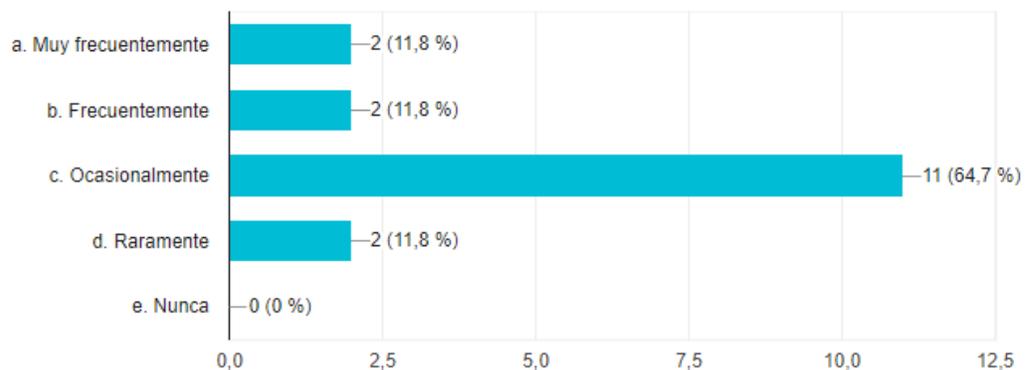
¹ La pobreza oculta en Puente Aranda es un factor que se hace visible como fenómeno de las clases medias urbanas por la pérdida de poder adquisitivo y de empleo, reflejando disminución en la calidad de vida.

Por lo anterior, se puede evidenciar que, aunque en los gerentes y directivos prevalece la percepción de que este sector y empleo ha mejorado su calidad de vida y de las personas que los rodean, los informes aseguran que aun así estas cifras se podrían incrementar mucho más si se trabajara en el desarrollo y competitividad del sector.

Figura 11 Pregunta 3 RSE

¿En su organización están llevando a cabo actividades, programas, eventos y contribuciones a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?

17 respuestas



La encuesta arrojó que la mayoría de las empresas que conforman la muestra encuestada, afirman que no suelen realizar actividades que se relacionen con el tema de RSE, solo un 24% aproximadamente indica que ha trabajado en actividades o eventos que contribuyan al tema. Pero, según lo que se pudo evidenciar en el trabajo de campo, la mayoría de gerentes y propietarios no manejan bien el concepto o no lo relacionan, se les brindó un acercamiento a lo que conlleva la definición y el manejo, de donde ellos pudieron partir para llegar a una respuesta más concreta, asociándolo a algunas de sus actividades realizadas y la frecuencia de las mismas.

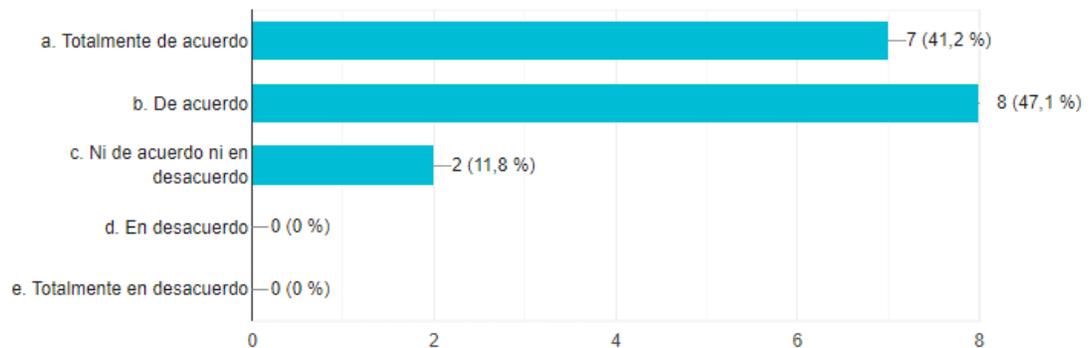
Es importante tener en cuenta que las empresas cumplen una función más allá de su actividad comercial, y que debido a las condiciones que se presentan en el país, las acciones que estas mismas empresas lleven a cabo para contribuir

al mejoramiento del empleo y la calidad de vida deben estar acordes y ser fijadas como un apoyo que complemente y/o complete las estrategias planteadas desde el ámbito gubernamental para contribuir al mejoramiento y aumento del desarrollo de todo el país. (López, Quiroga, Lopez, & Torres, 2006)

Figura 12 Pregunta 4 RSE en la comunidad

En relación con lo anterior ¿considera usted que su RSE como empresa transforma positivamente y contribuye al bienestar de la comunidad?

17 respuestas

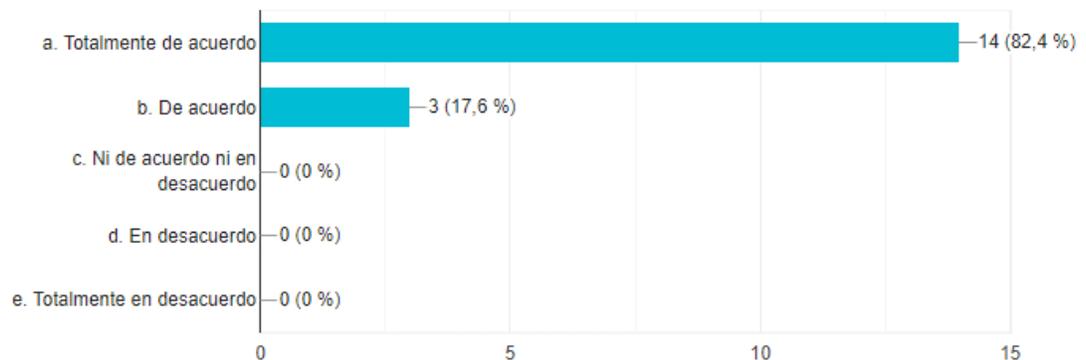


El 88% aproximadamente de la muestra encuestada indica que la RSE aplicada en sus actividades si impacta de manera positiva a la comunidad, sin embargo, teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, la información proporcionada podría ser un tanto subjetiva ante el hecho de que los entes de dirección de las empresas no manejan adecuadamente el concepto de RSE. Es importante recalcar que, la RSE debe ir más allá de las reglamentaciones, es necesario que las empresas empiecen a apropiarla e incluirla como un aspecto fundamental en sus actividades diarias y que vaya al tiempo de la mano con su ética empresarial, contribuyendo a que se genere un impacto positivo en la calidad de vida de la población y las personas se identifiquen con la organización, aportando a que esta también se siga desarrollando. (López, Quiroga, Lopez, & Torres, 2006)

Figura 13 Pregunta 5 Alineación del equipo de ventas para su éxito

¿La organización considera que su equipo de ventas es más exitoso cuando conoce sus objetivos, tareas y cuentan con una buena dirección?

17 respuestas



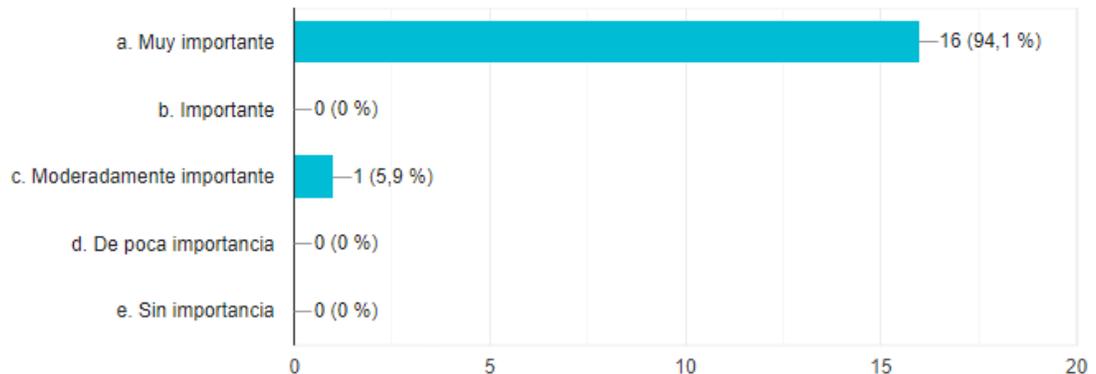
En esta pregunta prevalece en un 100% una percepción de que el equipo de ventas es más exitoso cuando se encuentra bien liderado y orientado, conoce completamente lo que hace y está alineado a los ideales de la organización. Las empresas del sector necesitan una fuerza de ventas que por medio de su líder (sea el gerente, el director o el propietario) tenga la capacidad de impulsar las acciones de crecimiento y de competitividad, aportando a la fidelización del cliente.

Además, si el vendedor cuenta con un buen ambiente laboral, sin estrés y organizado, estará más propenso a lograr los resultados planteados ya que su entorno le permite moverse con confianza y comodidad. (Acosta V., Salas N., Jiménez C., & Guerra T., 2018)

Figura 14 Pregunta 6 Motivación organizacional

¿Considera usted qué es importante que su equipo de ventas se encuentre motivado?

17 respuestas



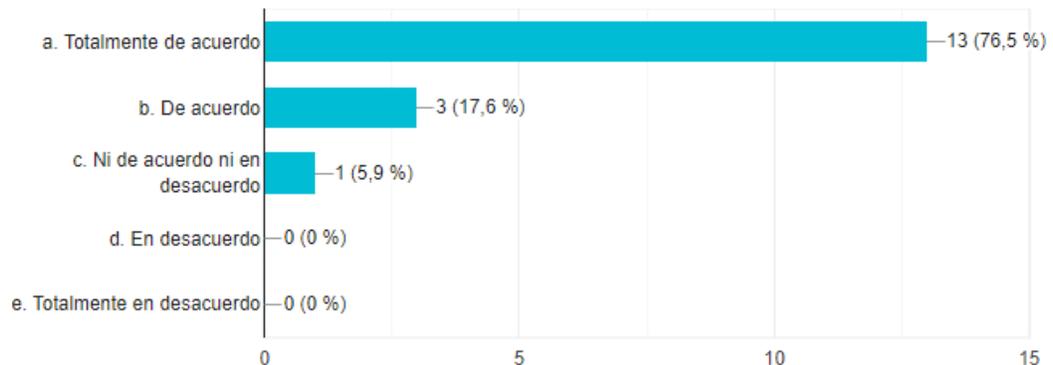
Se puede visualizar que la muestra encuestada considera que la motivación es un factor clave para el desarrollo de su equipo de ventas, la mayoría de propietarios acompañaron su respuesta con apreciaciones como “la motivación es fundamental, “la motivación es muy importante o “la motivación lo es todo” entre otros, que proporciono una imagen positiva ante la importancia de dicho factor para los líderes de los equipos de ventas, se debe tener en cuenta que las remuneraciones que se otorgan a los colaboradores son percibidas como el valor de su trabajo, su sueldo básico, prestaciones, horas extras, bonificaciones y otros, son parte del factor motivacional de cuanto realmente les están retribuyendo su esfuerzo.

De igual modo, como se evidencia en la teoría de la motivación planteada por Frederick, la relación entre las características psicológicas y el rendimiento del trabajo es inevitable, y se hacen notorias en el estudio de campo, además, se organizan en forma de jerarquía, encontrando primero las cognoscitivas y luego las motivacionales. (Chaparro Espitia, 2006)

Figura 15 Pregunta 7 Capacitación

¿Considera usted que la capacitación es un factor determinante para el cumplimiento de su fuerza de ventas?

17 respuestas



Se evidencio que para la muestra encuestada el tema de la capacitación en su fuerza de ventas es un aspecto fundamental con un 94% aproximadamente, es importante recalcar que, muchos de estos directivos expresaban que los vendedores se mostraban como la cara de la empresa hacia el público o cliente, que lo más importante era tener un buen conocimiento del producto o servicio, el consumidor y en muchas ocasiones llegar a conocer que es lo que quiere el cliente antes de que se les sea expresado. Por ello, se puede afirmar que la formación y capacitación constante del equipo de ventas es una pieza clave debido a que por medio de estas las personas adquieren mayores habilidades, potencian sus conocimientos y obtienen conocimientos y herramientas acordes que les ayudan a desempeñarse de una manera más exitosa. (Acosta V., Salas N., Jiménez C., & Guerra T., 2018)

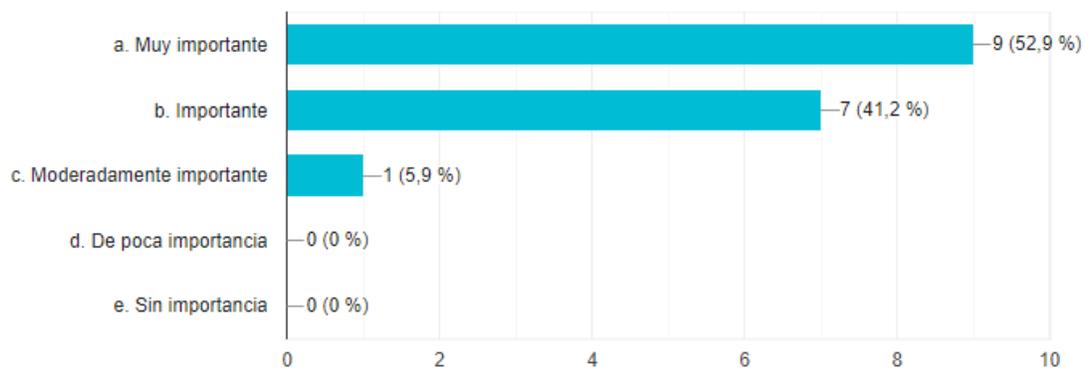
Adicionalmente, se debe recalcar que en la actualidad la educación y las capacitaciones son herramientas que si se utilizan en conjunto logran ofrecer un contexto más amplio al vendedor, y se convierten en habilidades con un papel fundamental, ya que contribuyen al fortalecimiento de la competitividad y con ello

a un incremento en los niveles de productividad y efectividad en los distintos procesos. (Marín, 2015)

Figura 16 Pregunta 8 UPT y PPT

¿Qué tan importante es conocer el presupuesto de unidades por facturas (UPT) y el presupuesto en pesos (PPT) para el planteamiento de objetivos y metas del equipo de ventas?

17 respuestas



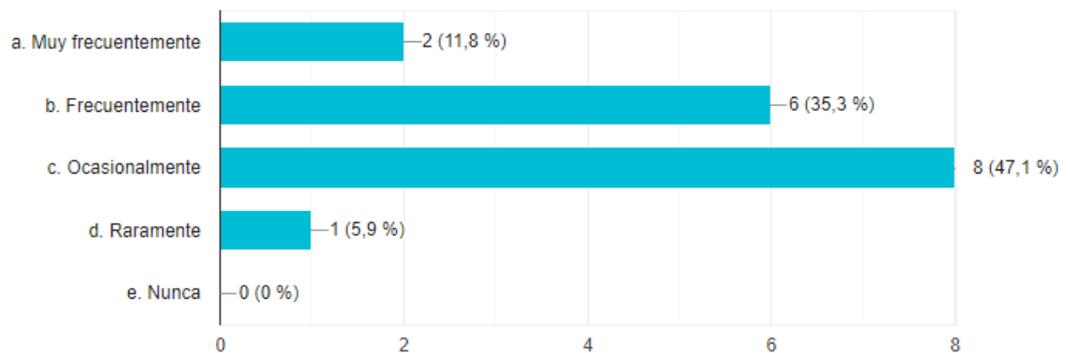
Dentro de la planificación, la definición de los presupuestos se considera un factor importante para el manejo de recursos y planes de contingencia, la muestra encuestada coincide en que conocer el presupuesto UPT y PPT es muy importante para el planteamiento de objetivos y metas que tenga el departamento de ventas con un 94,1% de dicha muestra. Cabe resaltar que, la correcta planificación para las pymes representa una parte del éxito en el tema de los presupuestos, si se utilizan los recursos con mayor productividad, se puede generar más utilidad para la organización, opciones de expansión y abrir puertas a alternativas de financiación (Torralva, 2020). Adicional las personas encuestadas relacionaban que la importancia de los presupuestos les ayudaba a tener un “colchón” para emergencias e imprevistos que se puedan presentar, por ello, realizar un presupuesto debe contar con una preparación previa y un análisis global de los movimientos de la organizaciones así como la visión de lo que se quiere llegar a realizar, para así desinar los recursos necesarios para la actividad

de la empresa actualmente, los recursos necesarios a futuro y determinar el origen de dichos recursos (financiación interna o externa). (Torralva, 2020).

Figura 17 Pregunta 9 PHVA

Dentro del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) que maneja su empresa ¿qué tan seguido realiza un plan de ventas para la misma?

17 respuestas



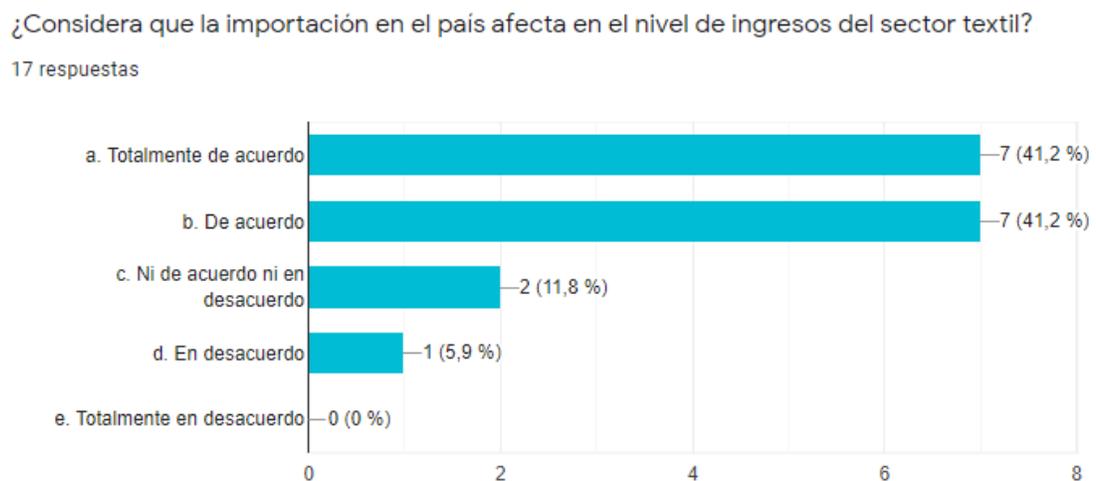
Para esta pregunta se obtuvieron percepciones muy variadas con respecto a la planificación que manejan en las diferentes empresas. Sin embargo, se puede notar una tendencia o prevalencia hacia una baja planificación en ventas con un 53%, ya que muchas de estas personas indicaron que durante y después del Covid-19 se han centrado específicamente en tratar de sobrevivir y poder responder a las obligaciones pendientes que poseen, claramente se han tratado de establecer alternativas que impulsen, pero no se le ha dado como tal un enfoque al tema del plan de ventas.

Lo anterior, se puede decir que es un poco contradictorio debido a que un programa de ventas se centra en agilizar tiempos y esfuerzos de los vendedores, por medio de alternativas que integren el proceso administrativo de la empresa, y se alineen a sus necesidades y a las del cliente de manera satisfactoria (Acosta V., Salas N., Jiménez C., & Guerra T., 2018) por lo que, si se le prestara un poco más de atención y se le diese un buen manejo, este podría aportar a que las

ventas se desarrollen de manera más efectiva y las empresas y su equipo se puedan desenvolver en el entorno con más facilidad.

Aquí, cabe resaltar que en la planificación de las ventas se debe ser muy riguroso y contar con información actualizada del entorno ya que al ser tan cambiante se deben generar alternativas innovadoras que se centren en potenciar sus ventas, llenar las expectativas de los clientes y contribuir a su fidelización. (Acosta V., Salas N., Jiménez C., & Guerra T., 2018)

Figura 18 Pregunta 10 Importación



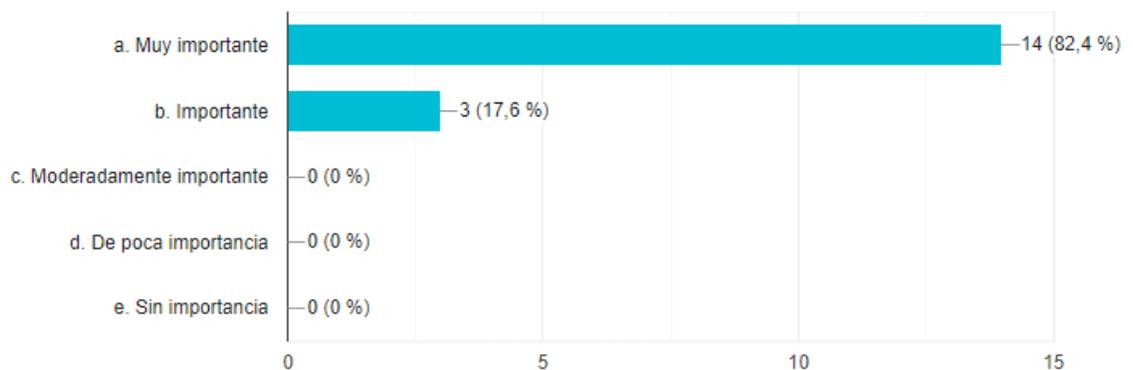
Dentro del trabajo de campo realizado, se evidenció gran preocupación por las medidas de importación que maneja el país actualmente, exponiendo en las entrevistas a profundidad que se realizaron que la importación de productos textiles terminados a menos precio que se comercializan en el país principalmente de origen chino, ven afectados sus ingresos de manera negativa en gran medida, debido a que dichos productos ingresan al país con muy bajos impuestos. Por ello la mayoría de la muestra encuestada, 82,4% con más exactitud, manifiesta que dicha importación afecta el nivel de ingresos del sector textil. Conforme a lo expuesto anteriormente, se puede afirmar que una de las mayores dificultades a las que se enfrenta el sector comercio es la migración de personas extranjeras al

país, los cuales contribuyen a que se aumente la informalidad laboral, siendo aún más notoria en temporadas altas como la época navideña, en donde se evidencia un fuerte impacto y competencia “desleal”. (Secretaría Distrital de Gobierno, 2020)

Figura 19 Pregunta 11 Fidelización del cliente

¿Qué tan importante considera la calidad del producto para la fidelización de los clientes y el aumento de la competitividad?

17 respuestas

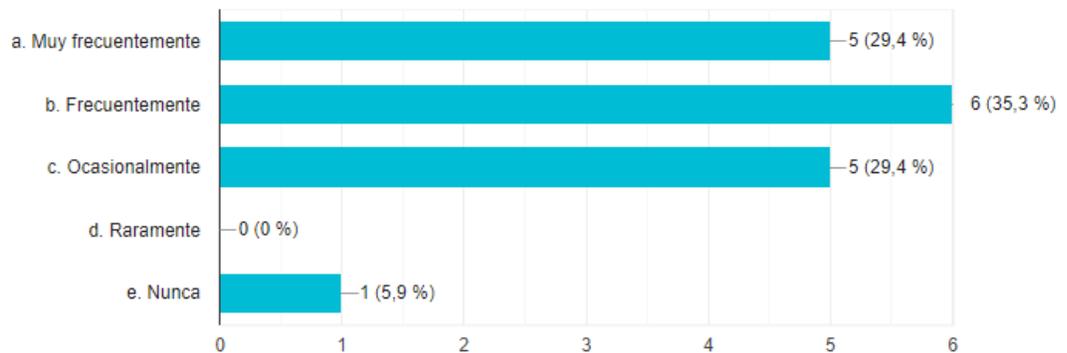


El 100% de la muestra encuestada afirma que la calidad del producto es un factor supremamente importante para la competitividad, en complemento al tema, es importante recalcar que, en varias entrevistas realizadas, estas personas expresaron que, para ellos era casi imposible poder competir con precios, ya que traen productos importados de otros países a un precio más bajo, por lo cual su modo de supervivencia se ha basado en la calidad del producto y el excelente servicio. Ya que, actualmente el vender va más allá de lograr realizar la venta, el fin mismo es el poder generar experiencias diferenciadoras y memorables para el cliente, saber influenciar y llegar a suplir la necesidad de los clientes superando sus expectativas y contribuyendo a su fidelización. (Uribe, 2020)

Figura 20 Pregunta 12 Estudios de mercado

¿Qué tan seguido realizan estudios de mercado para evaluar las tendencias actuales de los consumidores y poder responder satisfactoriamente las mismas?

17 respuestas

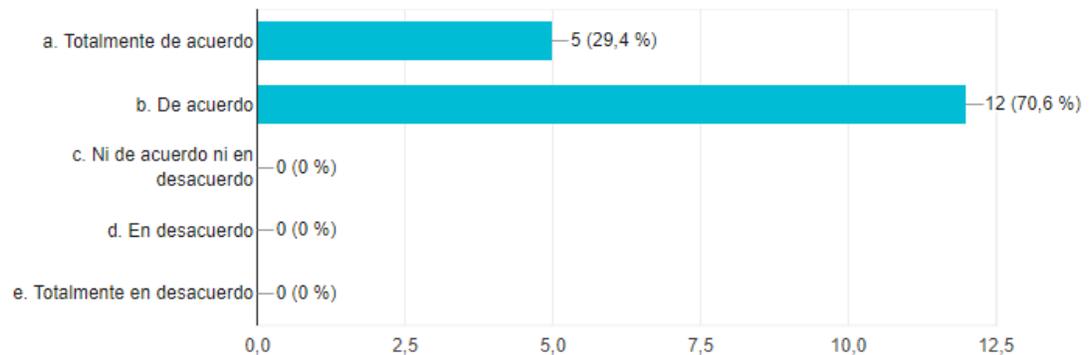


El 94% de la muestra encuestada expresa que, aunque no realizan exhaustivos estudios de mercado debido al tamaño de sus empresas si realizan diversas actividades para mantenerse al día con los movimientos del mercado y tendencias actuales de manera frecuente para responder a estas de manera satisfactoria. Ellos consideran que, los estudios de mercado a mayor profundidad únicamente se encuentran al alcance de las grandes empresas, pero que definitivamente por medio de estas herramientas y las oportunidades que brinda el mercado en el que se mueven, el vendedor puede afianzar sus conocimientos, identificar claramente tanto los clientes existentes como los potenciales y poder generar estrategias para mantenerlos y atraerlos. (Acosta V., Salas N., Jiménez C., & Guerra T., 2018)

Figura 21 Pregunta 13 Planificación

¿Considera que la planificación que se realiza actualmente en su organización aporta a que se aumenten los niveles de competitividad?

17 respuestas

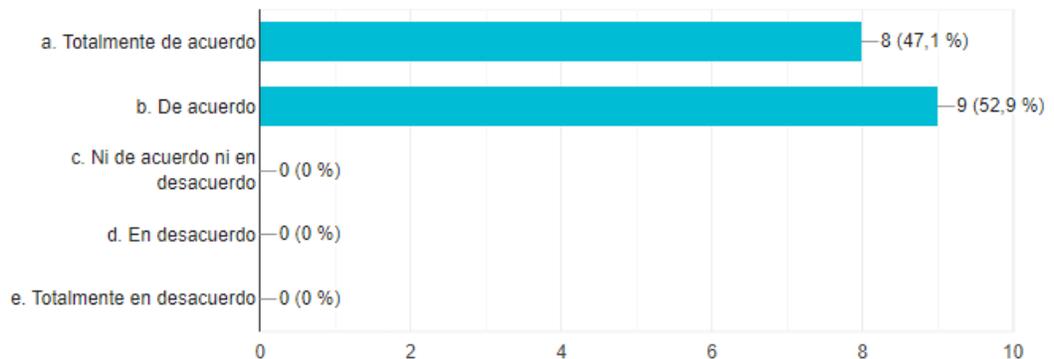


En este caso se puede afirmar que el 100% de las personas encuestadas perciben la planificación que manejan y sus componentes, como un factor fundamental para su empresa, que permite potenciar su nivel de desempeño y competitividad en el sector y sus alrededores; esto debido a que, hoy en día la planificación estratégica en empresas MiPymes juega un papel vital para el tema de la competitividad y el adecuado manejo y control de la misma, aporta en sí, para que se genere un mejoramiento en los ámbitos tanto económicos como de calidad de vida. (Peñafiel-Loor, 2019)

Figura 22 Pregunta 14 Valor agregado

En su opinión ¿el valor agregado que se ofrece con un producto o servicio contribuye a que se genere una percepción de mayor valor comercial para el consumidor?

17 respuestas

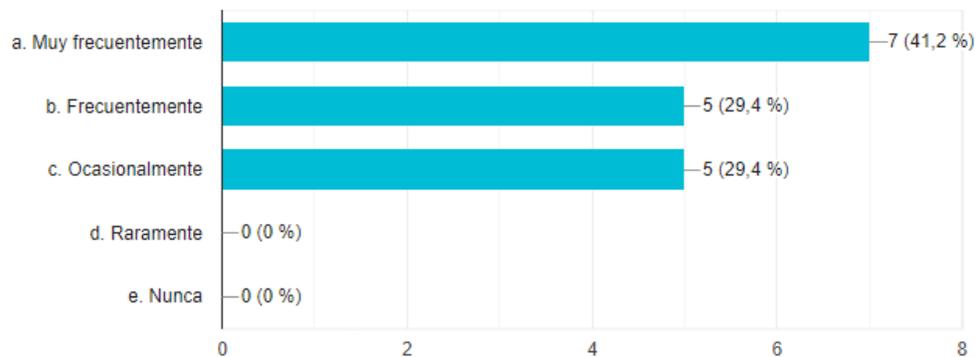


Predomina una opinión de que el valor agregado que se ofrece con un producto contribuye a que se genere una percepción de mayor valor en el 100% de las personas encuestadas, esto debido a que, los gerentes del sector expresan que un buen servicio y el saber llegar a encontrar las necesidades del cliente y suplirlas no tiene precio, adicional la alta calidad del producto y algunas actividades que se realizan (rifas, premios, etc) incentivan a que se dé un valor diferencial en cada empresa. Lo anterior, indica que es evidente que el uso y mantenimiento de actividades con valor agregado contribuyen a que el consumidor se lleve una mejor percepción de la empresa o marca con respecto a su diferenciación de la competencia, además, en este valor agregado prevalecen actividades orientadas a un servicio de la mejor calidad, incentivos, garantías, canales de comunicación, etc. (Pineda, 2021)

Figura 23 Pregunta 15 Diferenciación

¿En su organización se realizan actividades o se prestan servicios adicionales que generen un valor agregado y los diferencien de la competencia?

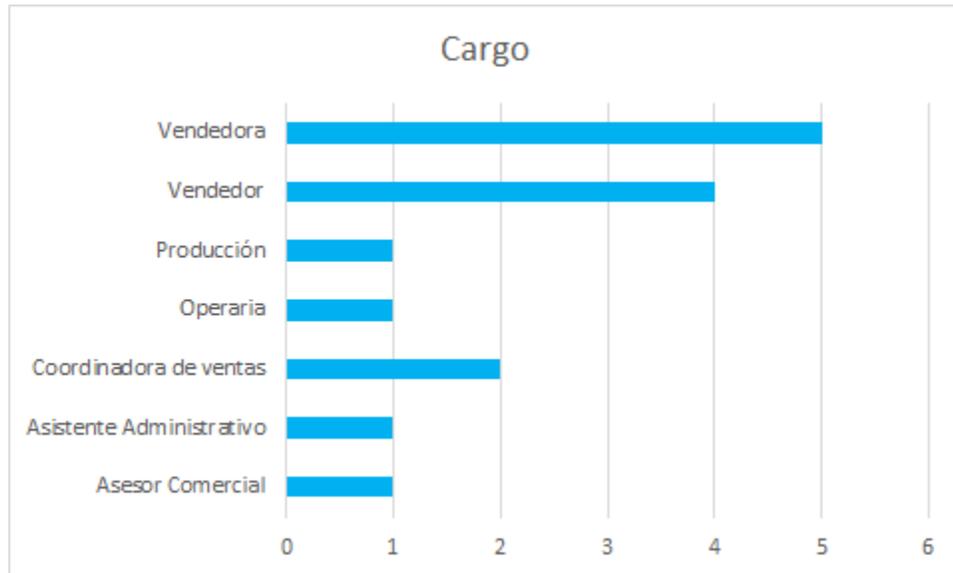
17 respuestas



Se evidencia que el 70,6% de las empresas encuestadas si realizan actividades o prestan servicios que los diferencien de la competencia y les genere un valor agregado, tales como servicio de calidad, entrega a domicilio con garantías, asesoramiento, rifas, etc. Cabe resaltar que, aunque en la pregunta anterior todas las empresas indicaron que este factor es importante todavía el 29,4% de estas no les está dando tanta trascendencia, lo cual es un factor que debe mejorarse, entendiendo que la fidelización de los clientes es la encargada de generar la diferenciación entre las diferentes empresas no solo del sector, sino a nivel general, así como (Pineda, 2021) lo expone, la experiencia de un cliente en ocasiones es más importante que el mismo productos porque queda en la memoria y sentir del cliente, generando una relación a largo plazo.

Encuesta para vendedores

Figura 24 Cargo

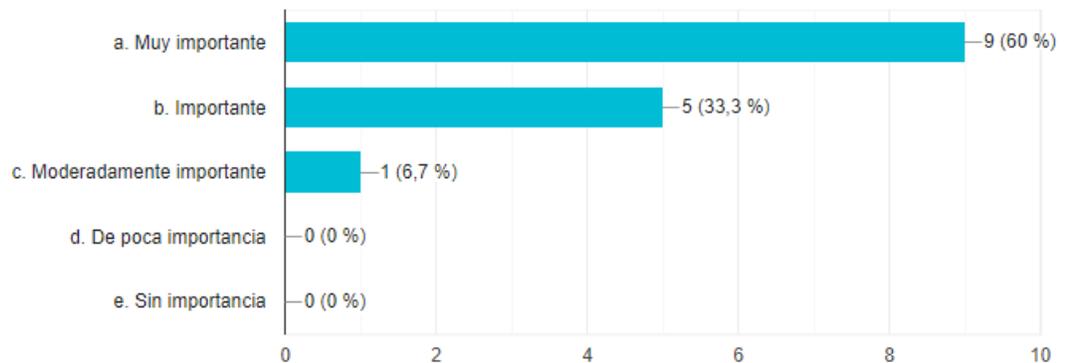


La encuesta se realizó a una muestra muy variada con diferentes cargos comerciales y operativos de las empresas que conforman Asotex y sus alrededores, por lo cual se tendrán datos y percepciones distintas de acuerdo al trabajo o tareas que desempeña cada persona.

Figura 25 Pregunta 1 Generación de empleos

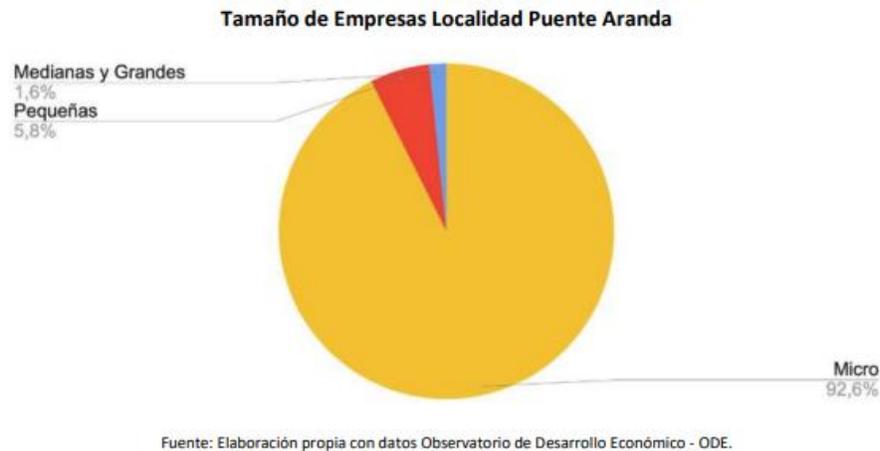
Teniendo en cuenta que la tasa de desempleo del país en marzo del 2021 fue de 14,2% ¿Qué tan importante considera que el sector textil de Alquería genere empleos para su población?

15 respuestas



Prevalece una percepción de que es bastante importante que el sector textil genere empleos para la población de Alquería con más del 90%, muchas de estas personas expresaron que gracias a estas oportunidades de empleo pueden salir adelante, por ello todos los días tratan de incentivar para que cada vez más personas se animen a apoyar el comercio local y los emprendimientos que surgen en el sector. Esto, “teniendo en cuenta la clasificación de la Ley 590 de 2000, se encontró que el 93,31% del total de empresas registradas en la ciudad son microempresas (821.141), el 5,26% son pequeñas empresas (46.327), y el 1,42% restante son medianas y grandes empresas (12.538). Particularmente para la localidad de Puente Aranda encontramos que, de su total de empresas registradas, el 92,59% son microempresas (41.101); el 5,76% son pequeñas (2.559); y el 1,64% son medianas y grandes empresas (730).” (Secretaría Distrital de Gobierno, 2020)

Figura 26 Tamaño de Empresas Localidad Puente Aranda

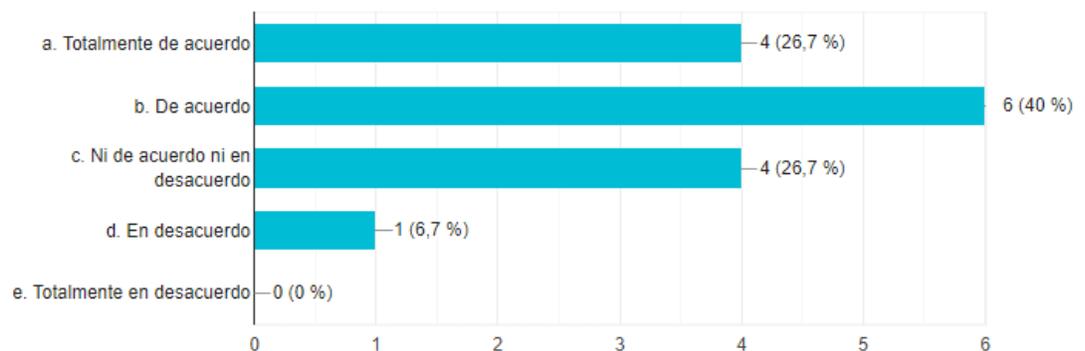


Nota. Secretaría Distrital de Gobierno. (2020). *Diagnóstico Local Puente Aranda*. Bogotá: Secretaría Distrital de Gobierno.

Figura 27 Pregunta 2 Nivel de ingresos

¿Cómo miembro del sector textil del barrio Alquería considera que los ingresos que devenga actualmente están acordes y suplen sus necesidades?

15 respuestas



Se evidencia que, aproximadamente el 67% de las personas encuestadas consideran que los ingresos que devengan actualmente alcanzan para cubrir sus necesidades. Sin embargo, el 33.4% de la muestra no se encuentra de acuerdo y por el contrario indica que estos no suplen sus necesidades, debido a que los

ingresos y utilidades de las empresas se han visto afectados desde el inicio del Covid-19 y el impacto que generó a nivel económico.

Ante esto, cabe recalcar que de acuerdo con los resultados de la Encuesta de Calidad de Vida 2007, la localidad de Puente Aranda registró que, por NBI² (Necesidades Básicas Insatisfechas), el 0,4% de la población se encuentra en miseria y el 3,2% se encuentra en pobreza. Según el análisis, los componentes que más afectan a la población son el hacinamiento crítico y la alta dependencia económica, ya que el 16,6% de los hogares afirman que los ingresos no alcanzan para cubrir sus gastos mínimos. (Secretaría Distrital de Gobierno, 2020)

Figura 28 Pregunta 3 Calidad de vida vendedores



Es importante tener en cuenta, que la población encuestada considera que su calidad de vida si ha mejorado siendo parte del sector textil, y la mayoría de personas encuestadas asocian esta calidad de vida al hecho de tener un empleo y sustento para su hogar, pues relacionan el hecho de que las condicionales

² (NBI), es la principal medida de pobreza estructural y tiene la ventaja de medir la pobreza multidimensionalmente al abarcar aspectos tales como acceso a servicios sanitarios, condiciones de vida, dependencia económica, inasistencia escolar y hacinamiento.

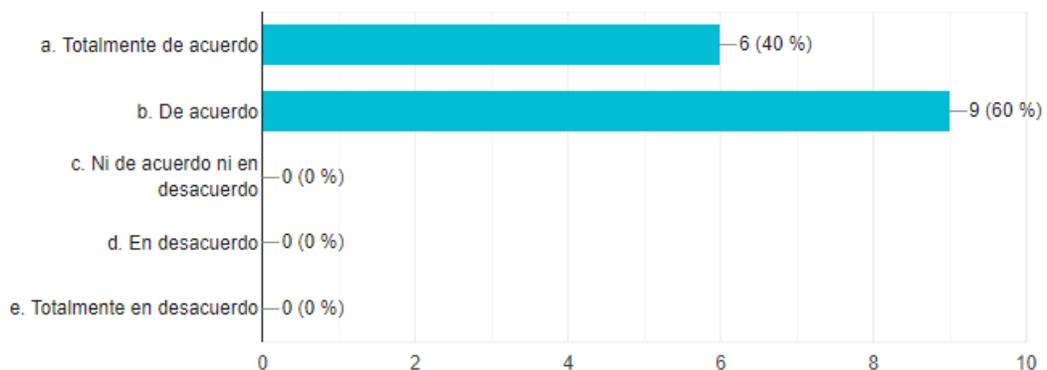
laborales en el país no son las adecuadas y las ofertas laborales no cubren la demanda de la sociedad desempleada.

Según la encuesta Mi Voz Mi Ciudad realizada por la Cámara de Comercio de Bogotá en marzo del presente se expone que el porcentaje de personas que afirmaron considerarse pobres fue de 42%; en la primera etapa se ubicó en 29%. En ambas mediciones esta percepción fue mayor en el nivel socioeconómico bajo; 40% para la fase I y 56% en fase III. Por grupos de edad, si bien al inicio los mayores de 55 años reportaron los porcentajes más altos de pobreza subjetiva con un 35%, en esta ocasión, fue la población entre 46 y 55 años (48%) seguida por las personas de 36 a 45 (46%). Por zonas de la ciudad, el centro oriente (22%) registró la percepción más baja mientras que el sur occidente (57%) y el sur oriente (55%) las más altas. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021)

Figura 29 Pregunta 4 Capacitación

¿Considera usted que la capacitación es un factor determinante desde su rol como vendedor para cumplir con las metas propuestas por la empresa?

15 respuestas



Se puede afirmar que el 100% de la muestra encuestada relaciono el factor de la capacitación como fundamental para el desarrollo de sus funciones, así como para alcanzar sus objetivos de crecimiento dentro de las organizaciones, manifestando que la formación es el camino adecuado para conocer lo que se debe realizar, así como el producto, los procesos y las demás implicaciones de su

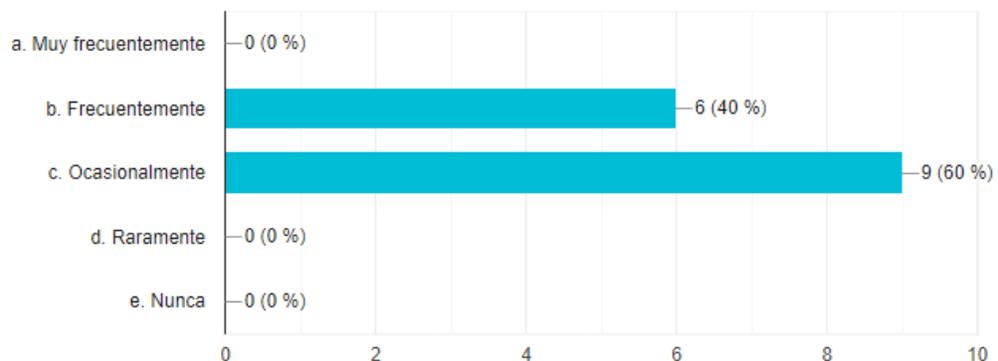
rol. Además, esta capacitación cumple con el objetivo de darle herramientas a los vendedores para que su desempeño sea mejor a la hora de desarrollar sus funciones y que se encuentren más motivados. (Wald, s.f.)

Es importante resaltar, que la capacitación es un factor que mejora la comunicación del equipo, y en general de la organización, favoreciendo el sentido de pertinencia del vendedor y su entusiasmo en el trabajo. (Wald, s.f.)

Figura 30 Pregunta 5 PHVA

Dentro del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) ¿qué tan seguido recibe capacitaciones y retroalimentaciones respecto al plan de ventas planteado por la empresa?

15 respuestas



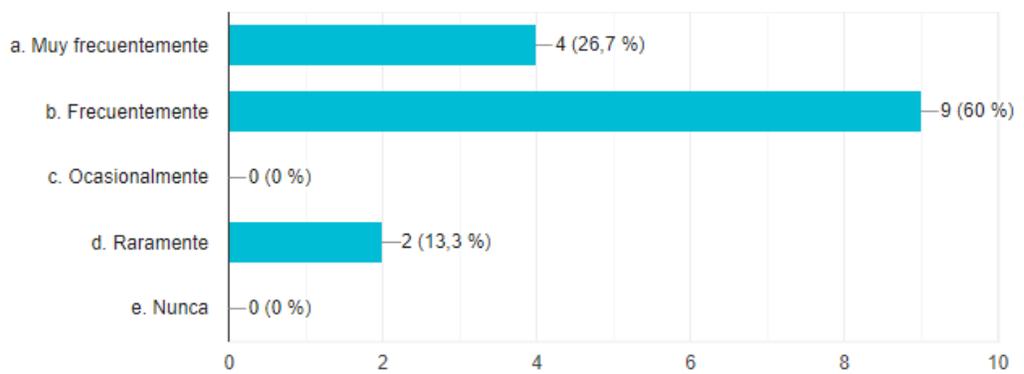
En general, la muestra encuestada recibe ocasionalmente capacitaciones y retroalimentación de su trabajo en contraste con el plan de ventas, es importante resaltar, que la mayoría de propietarios declaró que no tienen implementados planes de venta a profundidad por el tamaño de las organizaciones, pero si tienen definida la meta de ventas para sus empleados y para toda la planta en consideración con el control de entradas y salidas del flujo de caja, por ende los empleados de las mismas no tienen claro ese plan de ventas. Es importante recalcar que, el ciclo PHVA es una herramienta que, aunque muchas personas la perciben de forma básica, si se le da un manejo y uso adecuado puede aportar a que se mejoren la realización de estrategias y actividades, llevando una mejor organización, control y efectividad. Por ello, se dice que una buena adopción e

implementación de esta herramienta es un factor clave para aportar a la gestión de los distintos procesos y el buen desarrollo de las organizaciones. (Valdes & Rueda, 2012)

Figura 31 Pregunta 6 Reconocimiento

¿Qué tan seguido la empresa hace reconocimiento a su labor e impulsa sus habilidades para aportar al desarrollo de la organización?

15 respuestas



El 86% de la muestra resalta que las organizaciones objeto de estudio realizan de manera frecuente un reconocimiento a sus labores, lo cual expresan con agrado y satisfacción; algunas personas encuestadas incluso realizaron aportes de que el reconocimiento era algo muy bueno y un aspecto importante a su motivación. Solo el 13% de los encuestados indican que raramente son reconocidos, lo cual, aunque es un porcentaje bajo se debe hacer énfasis en mejorar para incrementar la satisfacción laboral y el rendimiento de los funcionarios pertenecientes a las empresas.

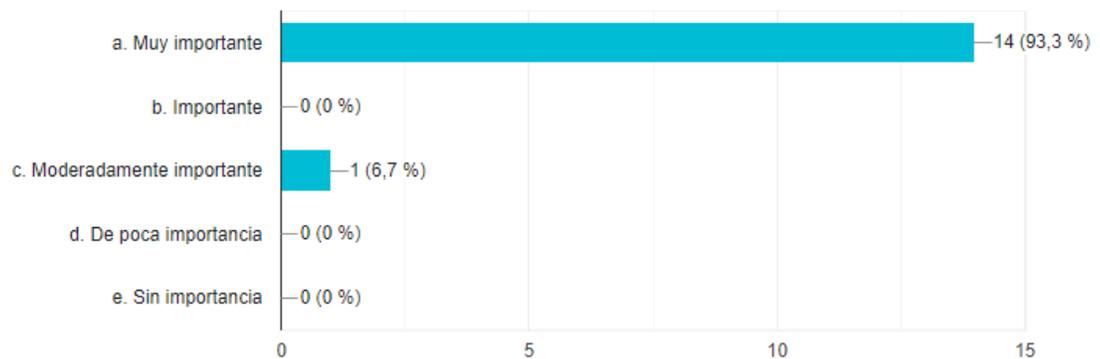
Con relación a lo anterior, se puede afirmar que, aunque muy comúnmente en el ámbito profesional cada persona ha venido acoplado y realizando labores de manera repetitiva y satisfactoria, siempre es importante que su labor diaria, los nuevos aprendizajes y aportes que le generan a la organización, por pequeños que parezcan, deben ser reconocidos y valorados, ya que el ser humano de por

sí, tiene características enfocadas a la motivación en donde se busca el reconocimiento y el mérito constantemente. (Castanedo)

Figura 32 Pregunta 7 Fidelización del cliente

¿Qué tan importante considera la calidad del producto para la fidelización de los clientes y el aumento de la competitividad?

15 respuestas

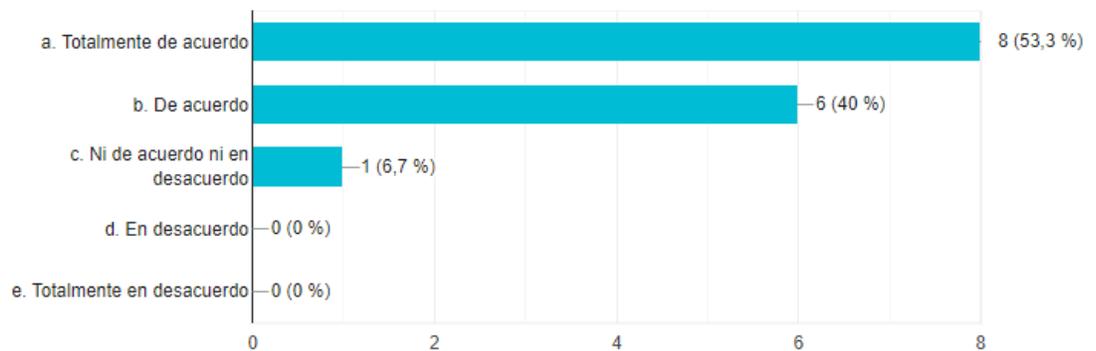


Prevalece una percepción de que la calidad del producto es un factor muy importante para fidelizar a los clientes, la mayoría de vendedores explican que por la fuerte competencia desleal que se evidencia en el sector competir con calidad y servicio son aspectos fundamentales que aportan a que las empresas se puedan seguir desarrollando, considerando que los esfuerzos de la organización deben ir dirigidos al cliente y su satisfacción, como impulso a todas las actividades de la empresa. Resaltando que, los clientes cada vez tienen exigencias más difíciles y cambian de gusto con mayor frecuencia debido las tendencias actuales del mercado, por ende, si no se cuenta con un buen producto acompañado de un grato servicio seguramente el cliente buscará en otro lugar. (Godoy, 2011)

Figura 33 Pregunta 8 Valor agregado

En su opinión ¿el valor agregado que se ofrece con un producto o servicio contribuye a que se genere una percepción de mayor valor comercial para el consumidor?

15 respuestas

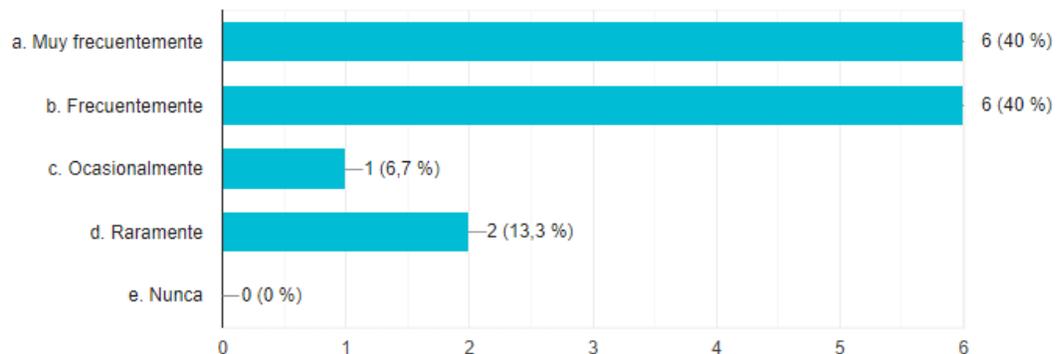


Predomina la afirmación de que el valor agregado que se ofrece con un producto o servicio contribuye a que se genere mayor valor comercial para los clientes, un 93% de la muestra encuestada, concuerda en que este tipo de acciones son fundamentales para competir en el mercado, pues las condiciones de producción no les permiten competir con el factor precio, y desde su rol de vendedores evidencian que se deben tener grandes estrategias para atraer a los clientes. Cabe recalcar que, para poder implementar y ofrecer ese valor agregado, es importante que la empresa y en especial los vendedores puedan reconocer las necesidades y los factores que impulsan a que una persona compre, debido a que muchas veces los factores externos a la persona pueden influir en su decisión de compra, como por ejemplo la compañía. Por ello, en ocasiones se escucha que el vendedor “debe tener orejas grandes y ego pequeño” para poder hacer frente a los requerimientos del consumidor y suplirlos de la mejor manera posible. (Grupo Kaisen, 2011)

Figura 34 Pregunta 9 Diferenciación

¿En su organización se realizan actividades o se prestan servicios adicionales que generen un valor agregado y los diferencien de la competencia?

15 respuestas



El 80% de la muestra encuestada afirma que en su organización si se están prestando servicios que generen un valor agregado, tan solo 20% indica que raramente utilizan estas herramientas para diferenciar su empresa. Los vendedores recalcan que las actividades que más se realizan o servicios que se prestan son el adecuado servicio al cliente y asesoramiento personalizado de acuerdo a los requerimientos que tenga el cliente, también buscan realizar rifas o ferias en donde puedan participar diferentes personas activamente y se está pensando en muchas organizaciones llevar el servicio hasta el cliente. Lo anterior, fortalece el hecho de que la atención al cliente está enfocada a orientar y satisfacer las necesidades de sus clientes, aumentando la productividad y competitividad en el sector, siendo el cliente el principal factor para lograr el cometido. (Godoy, 2011)

Entrevistas a Profundidad

Se realizó una serie de entrevistas a profundidad a los propietarios de empresas textiles ubicadas en el sector de alquería, donde se evidenció principalmente que estas personas consideran a la fuerza de ventas como un factor fundamental en el desarrollo de sus empresas, se afirma que realmente esa fuerza de ventas es todo para la empresa, debido a que muchos propietarios

indicaron que la fuerza de ventas y el desempeño que manejen sus empresas, es el factor que contribuye a que se genere su competitividad.

Ante esto, se puede afirmar que para las MiPymes el tema de los conocimientos y experiencia en ventas es de suprema importancia ya que son estas dos herramientas las que ayudan a obtener, mantener y afianzar los lazos con los diferentes tipos de clientes. Adicional, el uso de las ventas en conjunto con un buen marketing, aportan a que las empresas puedan desarrollarse y surgir en medio del entorno competitivo en el que se mueven. (Vásquez, 2008)

Los gerentes entrevistados afirman que es importante la participación que tiene su empresa en el sector textil y que claramente aporta para su desarrollo, sin embargo, hay algunos gerentes que expresan que, aunque tienen un impacto para el sector si incrementaran sus ventas y desarrollo, el aporte sería aún más fuerte.

Por ello, es importante que estos gerentes y su equipo, puedan identificar las falencias internas y posibles inconvenientes que se puedan presentar, centrarse en encontrar nuevas alternativas y crear estrategias que los ayuden a minimizar los impactos negativos, les aporten a surgir y cumplir con los objetivos propuestos, como por ejemplo la realización de un programa de ventas, implementación de nuevos canales de comunicación y visibilizarían, entre otros. (Vásquez, 2008)

Por otra parte, se recalca la falta de apoyo por parte del gobierno, tanto local, como nacional, principalmente para el micro y pequeño empresario. Para ser más específicos, se mencionan la gran cantidad de impuestos a los que deben responder como IVA, Rete Fuente, ICA, impuesto de renta, entre otros. Asimismo, las medidas ante la exportación e importación que se práctica en el país, también representan reductores para los empresarios del sector, en especial por no aplicar aranceles a los productos textiles terminados que ingresan al país.

El impuesto sobre las ventas, por ejemplo, ha ido incrementando progresivamente en el transcurso de los años por medio de las reformas tributarias.

En 1998 con la Ley 488 diciembre veintinueve estaba en 15%, en el año 2000 con la Ley 633 diciembre veintiséis pasó a 16% y se mantuvo así hasta el año 2016 que paso a 19% con la Ley 1819 diciembre veintinueve. Por otro lado, las medidas arancelarias, han permitido que el país tenga una gran cantidad de importaciones desfavoreciendo a los productores locales, en marzo del 2021 la cámara Colombiana de la confección y Afines (CCCyA) le envió una carta al presidente Iván Duque en la que se le solicita retomar y fijar una política arancelaria para proteger las importaciones en el sector, debido a que desde el 2019 tuvieron más de 34 reuniones sin avanzar en el tema y el sector fue el que más pérdidas de empleo tuvo en manufactura en 2020 según el presidente de CCCyA, la falta de medidas, junto con la pandemia, afectaron la pérdida de 120.000 empleos en 2020. Entre las medidas solicitadas está la imposición de aranceles contundentes para favorecer la mano de obra nacional sobre las importaciones. (Revista Portafolio, 2021)

En general, se considera que el sector textil de la Alquería tiene una gran oportunidad de mejora con respecto a temas de desarrollo social, arraigados a la inseguridad que tiene el sector, a las carreteras en mal estado y la congestión automovilista debido al gran flujo de vehículos y poca disponibilidad de parqueaderos, problema que se ve reflejado también en diagnóstico local de Puente Aranda realizado por la alcaldía mayor de Bogotá, en donde se recalcó que el sector tiene dificultades de tráfico vehicular y peatonal afectando las zonas de trabajo en el sector. (Secretaría Distrital de Gobierno, 2020)

Por otra parte, y no con menor relevancia, destacan que pueden tener mejoras internas en temas de capacitación, conocimiento y academia para dirigir sus organizaciones, debido a que por el tamaño de sus empresas no manejan estrategias de planeación, mercadeo e innovación para potenciar sus ventas, así como no han incursionado a un 100% en temas digitales como la implementación de redes sociales. Igualmente, el aumento de vendedores ambulantes en el sector

aumento la competencia desleal a la que se enfrentan, al no poder competir con bajos precios.

Es importante resaltar que, la capacitación tiene un papel fundamental en el desarrollo de la competitividad de las organizaciones como una herramienta para fortalecer los conocimientos del vendedor y las habilidades que requiere en su día a día, para que así la empresa pueda aumentar su productividad e igualmente también poder hacer frente a esa competencia desleal que se ve por medio de una diferenciación en su servicio y atención al cliente. (Marín, 2015)

En términos de personal, los propietarios afirman que, en su mayoría, estos cuentan con las habilidades necesarias para el sector textil, debido a que conocen muy bien el producto, sus componentes y como pueden beneficiar al consumidor, sin dejar de lado, que es importante la constante preparación, capacitación y conocimiento para así mantener la competitividad de sus empresas y estar en juego en el mercado. Como ejemplo, se destaca una empresa donde su propietario tiene un amplio conocimiento del portafolio de productos, los procesos de producción y características del mismo, que afirma tener una ventaja gracias a que los clientes notan en conocimiento del sector.

Con relación a lo anterior, es importante recalcar que, los vendedores en la actualidad se deben centrar en la creación de relaciones a largo plazo y la fidelización del cliente por medio de actitudes, servicios y productos que generen valor y confianza ya que “una venta la realiza cualquiera, pero una conquista es para siempre, y cuando el vendedor conquista un cliente, este le corresponde para siempre”. (Uribe, 2020)

En el aspecto social y económico, se puede evidenciar que debido a la emergencia sanitaria y los cierres obligatorios como medida preventiva antes el COVID 19, se generó un fuerte impacto negativo para el sector, el cual provocó el cierre de muchas MiPymes y el despido de más del 50% de las plantas de trabajo. Muchos de los propietarios no tenían un plan de contingencia para mantenerse en pie, ni lograron crear planes de venta por otros medios para seguir generando

ingresos, mientras que, otros, que pudieron mantenerse en pie con mucho esfuerzo, no sabían cómo manejar las redes sociales, las ventas digitales, o como implementar otras estrategias.

La mayoría de propietarios y sus equipos optaron por implementar estrategias de ventas online, por medio de redes sociales y páginas web, además de la entrega de los productos a domicilio para poder hacer frente al fuerte impacto que se generó. Esto, debido a que, las ventas son consideradas en toda organización como un el motor fundamental para su sostenimiento y permanencia, por ello, se puede afirmar que una buena gerencia y equipo de ventas harán que la empresa sea más estable y obtenga mejores oportunidades de desarrollo. (Vásquez, 2008)

Discusión

¿Cuál es el impacto de la fuerza de ventas sobre el nivel de competitividad empresarial de MiPymes de la industria textil ubicadas en el barrio Alquería Bogotá D.C. 2021?

Se demuestra que, el impacto de la fuerza de ventas sobre el nivel de competitividad empresarial de las MiPymes de la industria textil ubicadas en el barrio Alquería Bogotá D.C. 2021 es medio de acuerdo con los resultados obtenidos mediante la recolección de datos e información que se realizó en dicho sector. Lo anterior, conforme a que se evidenció un contexto social de desarrollo con una alta tasa de desempleo y un nivel de calidad de vida medio en contraste con lo que son las necesidades básicas y los ingresos mensuales, los cuales no están satisfaciendo a los colaboradores como lo esperarían las empresas y su población.

La estructura de las organizaciones y la definición de sus objetivos se considera un factor clave para alinear al equipo y lograr alcanzar dichos objetivos, esto fundamentando la importancia de la planeación estratégica y a su vez la importancia de la capacitación y la formación para el equipo de trabajo, como impulso en la motivación organizacional al contar con un adecuado equipo y que este se sienta involucrado con los objetivos de la organización aumentando su sentido de pertenencia. Del mismo modo, el contexto económico y político en el que se mueven estas MiPymes, se caracteriza por tener grandes desventajas en términos fiscales y gubernamentales, al contar con altos impuestos para el tamaño y volumen de ventas de las MiPymes, que cuentan con pocas ayudas del gobierno nacional. Se recalca que, a su vez, estas organizaciones dedican grandes esfuerzos a mantenerse en pie sin importar las condiciones del mercado, por medio de la fidelización de los clientes para mantener su volumen de ventas.

Estos datos, indican que la fuerza de ventas es un factor clave para el desarrollo de las MiPymes y su crecimiento tanto organizacional como a nivel de ventas, lo cual puede ser respaldado por las investigaciones *Fuerza de ventas*

determinante de la competitividad empresarial y Causas y consecuencias de la competitividad empresarial, en donde también se concluyó a la fuerza de ventas como un factor diferenciador.

Por lo anterior, se puede afirmar que se comprueba el cumplimiento de la hipótesis nula, en donde se planteó que, las MiPymes de la industria textil ubicadas en el barrio Alquería de Bogotá D.C. 2021, se desarrollan bajo un contexto social y económico medio como lo menciona la Secretaría de Gobierno Alcaldía Mayor de Bogotá (2020) y la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2020); la fuerza de ventas esta medianamente organizada según lo establece Molina & Benet (2012) y Vásquez (2008); además, existen variables que explican el nivel de competitividad conforme a Jiménez & Jiménez (2018) y Jaramillo (2017). Por lo tanto, el impacto de la fuerza de ventas es medio, de acuerdo a lo sustentado por León (2013) y Díez, Navarro, & Peral (2003).

Es importante tener en cuenta que antes de realizar la recolección de información, no se consideraron algunas de las incidencias sociales que podía estar sufriendo el sector y que claramente afectan el comportamiento de las ventas del sector, como, por ejemplo, los problemas de movilidad que se presenta, pues hay un gran flujo de vehículos particulares, varios semáforos en el sector y la escasez de parqueaderos afecta negativamente la experiencia del cliente, acompañado de la alta competencia desleal que se ha incrementado en los últimos años.

Adicional, la investigación se enfrentó a algunas limitaciones, ya que el alcance del proyecto fue netamente descriptivo y analítico, y no permitió entrar en juicios con respecto a lo que realmente pueden o no aplicar los gerentes a la hora de dirigir sus organizaciones, es decir, no se validaron las cifras para obtener un contexto más holístico, que a su vez permitiera identificar los efectos sociales, económicos y políticas en el volumen de ventas, ingresos, peso de los impuestos en los gastos y utilidad neta de las organizaciones en los últimos años para mostrar su comportamiento. Pese a lo anterior, y a que cuando se planteó la

propuesta de esta investigación no se tenía contacto directo con la población seleccionada, por parte de ASOTEX (Asociación Textil Confección Y Comercio La Alquería) se logró generar un contacto con el presidente de dicha asociación a quien se le realizó la respectiva propuesta, detallando el alcance y beneficios de la misma para las organizaciones que la componen y esto nos permitió un mayor acceso para observar la relación de los vendedores, ambientes laborales, flujo de clientes, entre otros, además de tener acceso a información de nivel cualitativo por medio de las encuestas y entrevistas abordadas en cada empresa.

Con respecto a la contribución real del presente proyecto, se pone en evidencia que, La propuesta e investigación en un principio se centró en la obtención de un impacto positivo tanto para la institución educativa como para la sociedad en general, por el hecho de contener y poder ofrecer herramientas, procedimientos y análisis, para su uso y adecuación en el mejoramiento de las actividades y quehaceres diarios de población objeto de estudio y en futuras investigaciones. Pero, al término de la investigación se evidencio que, como tal, la investigación aporta datos, información y un marco de referencias acerca del manejo del sector textil en la alquería, su fuerza de ventas, estrategias, procesos y oportunidades de mejora; los cuales pretenden que por medio de su entendimiento, apropiación y buena ejecución se pueda promover y conseguir un mejoramiento conjunto, es decir, que para el caso de las MiPymes se pueda incrementar y mantener la competitividad, para la población de alquería se aumente la satisfacción laboral y la calidad de vida, y por último y no menos importante para la población en general, se contraigan beneficios asociados a temas de mejor calidad de productos y servicios, satisfacción de sus requerimientos y compromiso social derivado del apropiamiento de la RSE.

Conclusiones

El contexto social y económico bajo el cual se generan ingresos operacionales en las MiPymes estudiadas en general cuenta con un gran potencial en la generación de empleos para la localidad de Puente Aranda, que es donde están ubicadas, sin embargo, de acuerdo a los resultados obtenidos se identifica que aunque tanto los propietarios de las organizaciones como los vendedores del sector consideran muy importante que se generen empleos, no coincide en que estos empleos mejoren gradualmente la calidad de vida de los empleados, es decir, los propietarios afirman que su calidad de vida y la de su personal si ha tenido un impacto positivo, pero algunos de los vendedores consideran que sus ingresos mensuales no cubren a un 100% sus necesidades básicas, lo cual genera cierta inconformidad para expandir el potencial que dan en su equipo de trabajo.

Por otro lado, se demuestra que, las MiPymes, no están teniendo un buen manejo o apropiación de la RSE que conlleve a un mejoramiento del entorno social y vaya un poco más allá de su actividad principal, para que así aporte al bienestar de la comunidad y promueva un impacto positivo.

Se puede afirmar que la fuerza de ventas de las MiPymes objeto de estudio se encuentra medianamente organizada, y se caracteriza por considerar que el éxito de la mismas depende en gran parte del conocimiento y alineación de sus empleados versus las necesidades de la empresa, para desempeñar de una mejor forma sus tareas impulsadas con una buena dirección y el factor motivacional se destaca como un factor clave para el crecimiento del vendedor. Del mismo modo, la remuneración, las bonificaciones, horas extras y otros, se perciben por el vendedor como el valor de su trabajo.

Adicionalmente, la fuerza de ventas se promueve gracias a la formación y capacitación con la que cuentan en sus sitios de trabajo debido a que les da un mayor empoderamiento sobre los procesos y el producto que están vendiendo, siendo el conocimiento la mayor ventaja para potenciar sus ventas. En este

contexto, se debe tener en cuenta que el tema de las ventas por redes sociales y plataformas online es manejado en su mayoría por los propietarios, quienes buscan asesoramiento para hacerlo de manera exitosa o por otro lado optan por contratar personas más especializadas con el tema de la tecnología y el manejo adecuado de los clientes en estas plataformas.

Sin embargo, es importante destacar que la fuerza de ventas se debe planificar desde la parte estratégica de la organización, y tener un horizonte claro para así poder guiar al equipo; en medio de esta planificación es importante resaltar que la definición de presupuestos para las actividades a desarrollar son factor fundamental para las MiPymes objeto de estudio, el cual es aplicado por la mayoría de la muestra. Se evidencia que, el término de plan de ventas no hace parte de su planificación de manera concurrencia, pues por medio de los datos e información recolectada se demuestra que, ocasionalmente se preparan, pero que no cuentan con gran elaboración ni tienen muy en cuenta factores de contingencia que les podrían llegar a afectar sus finanzas.

Se refleja que la población objeto de estudio se mueve en un entorno bastante competitivo, por el simple hecho de ser el “corazón textil de Colombia” y uno de los sectores con mayor flujo de visitantes tanto a nivel local como nacional. Adicional, la llegada de personas inmigrantes y la competencia desleal que se lleva a cabo por medio de su trabajo, los bajos aranceles y la importación en su mayoría de productos chinos, hacen que estas MiPymes, deban estar en constantes cambios para superar las expectativas de los clientes y poder competir no en términos de precio, si no por medio de su excelente producto, con calidad y servicio.

Se recalca, en la fuerza de ventas de las MiPymes como factor diferencial, el buen conocimiento y promoción de productos que se lleva a cabo para captar y fidelizar al cliente. De igual modo, es importante en este aspecto resaltar la resiliencia y disposición que tuvieron los distintos vendedores pertenecientes al sector para tratar de mantener el flujo normal de operaciones y contrarrestar el

impacto negativo que genero la llegada del Covid-19, lo cual de por si fue uno de los factores más relevantes para que muchas de estas MiPymes pudiesen sobrevivir en esta etapa tan difícil.

También, es importante tener en cuenta que el uso de las redes sociales y plataformas digitales, ha influido enormemente en la visibilidad y competitividad de muchas de las MiPymes estudiadas, ya que antes del virus, muchas de estas no tenían apropiados estos medios como estrategias alternativas, pero con su llegada se vieron obligadas a su creación, adopción y manejo; y hoy en día, muchas de estas, aunque ya se está retomando a la normalidad, siguen haciendo uso de las mismas debido a que, se pudo evidenciar que el entorno tecnológico juega un papel fundamental para dar a conocer la marca, el producto, llegar a obtener acercamiento y captación de nuevo público y clientes, contribuyendo a que se genere un mayor margen de ganancias, se fidelicen nuevos clientes y se suplan las necesidades y expectativas de la población.

Finalmente, para el caso de las empresas objeto de estudio, se recomienda que puedan tomar los datos e información que consideren más relevante y aplicable para sus actividades, la apropien y la tomen como base para crear e implementar estrategias de mejoramiento tanto de manera organizacional como social. Adicional, se sugiere una mayor expansión y capitalización de las redes sociales con el fin de posicionar la marca a nivel local y lograr una mayor captación de clientes, potenciándolo también por medio estudios de mercado básicos y que pueden ir incrementando a medida que sean factibles; así mismo, se aconseja practicar con mayor frecuencia la parte estratégica de las organizaciones, generando así mayor fuerza en su planificación para lograr un incremento en la efectividad y el cumplimiento de los objetivos planteados.

En términos sociales y en pro de obtener mayor visibilidad ante los entes gubernamentales para poten

ciar el comercio de la zona, se hace una invitación a todas las MiPymes que aún no hacen parte de ASOTEX, para que se informen del arduo trabajo que se está llevando a cabo en pro de un beneficio común, y se motiven a hacer parte de la misma, brindar un mayor apoyo, exigir sus derechos y contribuir a la creación de estrategias que promuevan el crecimiento y posicionamiento del comercio en esta importante zona.

Para nuevas investigaciones con respecto al sector textil y la fuerza de ventas se recomienda que se validen cifras relacionadas a los estados de resultados (detallando los volúmenes de ventas, los costos de producción y de ventas, y el peso de los impuestos en los gastos) para determinar el avance o no de las utilidades en lo corrido de los últimos años y ver estadísticamente el verdadero impacto que se generó en estas MiPymes con la llegada del Covid-19.

Referencias

- Acosta V., M., Salas N., L., Jiménez C., M., & Guerra T., A. M. (2018). *La administración de ventas: conceptos claves en el siglo XXI (Vol. 34)*. 3Ciencias.
- Artal Castells, M. (2009). *Dirección de ventas (8edic)*. ESIC Editorial.
- Barahona V, J. F. (2016). *La actitud del vendedor ante las innovaciones tecnológicas y su influencia en su desempeño en las ventas*. Obtenido de www.redalyc.org:
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/818/81853737003/index.html>
- Belío G., J. L., & Sainz A., A. (2007). *Cómo mejorar el funcionamiento de la fuerza de ventas*. Especial Directivos.
- Blanca, M., Cuervo, M., & Sainz, J. (2006). *Perspectivas de la globalización*. Dykinson.
- Bordas M., M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Editorial UNED.
- Caldas, M. E., Castellanos, A., & Hidalgo, M. L. (2011). *Formación y Orientación Laboral*. Editex.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (Marzo de 2021). *¿Cómo está la percepción de los ciudadanos en Bogotá sobre la calidad de vida, al cumplirse un año desde el inicio de la pandemia?* Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá: <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2021/Marzo/Como-esta-la-percepcion-de-los-ciudadanos-en-Bogota-sobre-la-calidad-de-vida-al-cumplirse-un-ano-desde-el-inicio-de-la-pandemia>
- Canales R., P. (2005). *Rendimiento y control de la fuerza de ventas*. Obtenido de dialnet.unirioja.es: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=102731>
- Castaneda, C. (s.f.). ANALISIS TRANSACCIONAL y PSICOLOGIA HUMANISTA.
- Castejón, P. M., Nicolás, S. R., & Sabiote, E. F. (2011). *Influencia de los comportamientos relacionales del vendedor individual sobre la satisfacción, confianza y lealtad del comprador en un contexto de pymes industriales*. Obtenido de dialnet.unirioja.es:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3743042>
- CEPAL N. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. CEPAL.
- CEPAL, N. (2019). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2019. El nuevo contexto financiero mundial: efectos y mecanismos de transmisión en la región*. Obtenido de Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2019. El nuevo contexto financiero mundial: efectos y mecanismos de transmisión en la región.:
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/44674-estudio-economico-america-latina-caribe-2019-nuevo-contexto-financiero-mundial>

- Chaparro Espitia, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. *Innovar*, 7.32.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Spi, sf.
- Congreso de la República. (1993). *Ley 100 de 1993*. Congreso de la República. Obtenido de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1635955>
- Congreso de la República. (2013). *Ley 1610 de 2013*. Congreso de la República. Obtenido de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1685014>
- Congreso de la República. (2017). *Ley 1846 de 2017*. Obtenido de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30032529>
- De Castro, G. M. (2008). *Reputación empresarial y ventaja competitiva*. ESIC Editorial.
- De Colombia, C. P. (1991). *Constitución política de Colombia*. Bogotá, Colombia. Leyer, 1. Obtenido de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Constitucion/1687988>
- de Jaime, J. E. (2010). *Las claves del análisis económico-financiero de la empresa*. Esic editorial.
- Drucker, P. (2006). *Drucker para todos los días*. Editorial Norma.
- Drucker, P. (2014). *La administración en una época de grandes cambios*. Sudamericana.
- Drucker, P. (2014). *La gerencia de empresas*. Sudamericana.
- Drucker, P., Hesselbein, F., Kuhl, J. S., & Sotelo M, L. (2016). *Las 5 claves de Peter Drucker: El liderazgo que marca la diferencia*. Profit Editorial.
- El Congreso de Colombia. (2000). *LEY 590*. Bogotá: El Congreso de Colombia. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672#:~:text=Cr%C3%A9ase%20el%20Fondo%20Colombiano%20de,es%20la%20financiaci%C3%B3n%20de%20proyectos%2C>
- EL MINISTRO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. (2004). *Reglamento Técnico de Etiquetado o Rotulado de Textiles y Confecciones*. Bogotá: EL MINISTRO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO.
- Godoy, J. N. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. *Observatorio laboral revista venezolana*, 4(8), 25.35.
- Grupo Kaisen. (Marzo de 2011). *Importancia de la capacitación*. Obtenido de Recursos Humanos Blog: <https://recursoshumanosblog.wordpress.com/category/rrhh-blog/page/88/>
- Herrera P, J. (2013). *Investigación de mercados*. Ecoe Ediciones.
- Jimenez, M. G., & Jimenez R, C. L. (2018). Causas y consecuencias de la competitividad empresarial. *Expresión Económica. Revista de análisis*, 49-66.

- Johnston, M., & Marshall, G. (2009). *Administración de ventas*. McGraw Hill.
- Kotler, P. (2017). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principios de marketing*. . Pearson educación. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com.iberobasesdedatosezproxy.com/?il=9150>
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. En N. Labarca, *Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial* (págs. 158-184). Omnia.
- Laza, C. A. (2018). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales. MF1001*. TUTOR FORMACIÓN.
- León, N. I. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 379-389.
- López, A. P., Quiroga, A., Lopez, C., & Torres, M. (2006). La responsabilidad social de las empresas bogotanas y su relación con el empleo y la pobreza. *Equidad y Desarrollo*, págs. 83-110.
- Lotero R., A. (2018). Una mirada a la competitividad. Dictamen libre. En A. J. Lotero R., *Una mirada a la competitividad. Dictamen libre* (págs. 87-98).
- Marín, V. R. (2015). Análisis de la relación entre educación, capacitación y productividad de las empresas de los sectores: metalmecánico, textil y transporte de la ciudad de Barrancabermeja. *CITECSA*, 4.24.
- Mateos M., J. F. (2006). *Absentismo laboral*. FC Editorial.
- Melgarejo, Z., Vera, M. A., & Mora, E. H. (2013). Competitividad de la Mipyme y desarrollo regional. Estudio del caso colombiano. *Tendencias* 14(2), 184-215.
- Ministerio de justicia y del derecho. (1964). *Código sustantivo de ltrabajo*. Ministerio de justicia y del derecho. Obtenido de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Codigo/30019323>
- Ministerio de salud y protección social. (2018). *DECRETO NÚMERO 1273 DE 2018*. Ministerio de salud y protección social. Obtenido de <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201273%20DEL%2023%20DE%20JULIO%20DE%202018.pdf>
- Ministerio de trabajo y seguridad social. (1994). *Decreto 1295 de 1994*. Ministerio de trabajo y seguridad social. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_1295_1994.html
- Ministerio del trabajo. (2020). *Resolución 2371 de 2020*. Ministerio del trabajo. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/Politica+2371.PDF/86e567d5-e784-9b3a-dd14-06b914603059?t=1605908359024>
- Morales T., V. (2014). *Administración de ventas*. Grupo Editorial Patria.
- Moreno C., A. V., Chang M., E., & Romero C., J. (2018). *Satisfacción Laboral en las Pyme colombianas del sector Textil-Confeción*. Obtenido de

- www.redalyc.org:
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29056115009/index.html>
- Nuñez, F. (2010). El mercado. Tipos de mercado. Capítulo, 2, 1-3. En F. Nuñez, *El mercado. Tipos de mercado. Capítulo, 2, 1-3.*
- Ocaña, G. S. (2016). *Plan estratégico de Marketing para incrementar las ventas en la empresa " Aquamax"*. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/985/1/T-UIDE-1042.pdf>
- Peñafiel-Loor, J. F.-P.-S. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(1 ESPECIAL),, 107-133.
- Pineda, L. M. (2021). *LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES EN EL SECTOR TEXTIL COLOMBIANO EN UN MUNDO CADA DÍA MÁS COMPETIDO*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Piñeiro, L. L., Moreno, M. C., & Estrella, S. R. (2017). Política económica y desarrollo competitivo para pymes: Colombia y China desde un análisis sistémico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1-31.
- Prieto H., J. E. (2016). *Las ventas: Una profesión para gente superior (4a. ed)*. Ecoe Ediciones.
doi:<https://elibro.net/es/ereader/biblioibero/70438?page=1>
- República de Colombia. (2008). *Ley 1233 de 2008*. República de Colombia. Obtenido de <https://docs.colombia.justia.com/nacionales/leyes/ley-1233-de-2008.pdf>
- Revista Portafolio. (10 de Marzo de 2021). *De nuevo, llaman la atención sobre aranceles de los textiles*. Obtenido de Portafolio.co:
<https://www.portafolio.co/negocios/piden-aranceles-en-colombia-para-proteger-sector-textil-y-de-confeccion-549933>
- Rubio, L., & Baz, V. (2015). *El poder de la competitividad*. Fondo de cultura económica.
- Rubio, L., & Baz, V. (2015). *El poder de la competitividad*. Fondo de cultura económica.
- Saavedra, M. L., Demuner F, M. d., & Choy Z., E. E. (2020). *Uso de las prácticas de comercialización de las PYME de la Ciudad de México y su relación con la competitividad*. Obtenido de www.redalyc.org:
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5045/504564380006/index.html>
- Santiesteban-Zaldívar, E., Frías F., V. G., & Cardeñosa, E. L. (2020). *Análisis de la rentabilidad económica. Tecnología propuesta para incrementar la eficiencia empresarial*. Editorial Universitaria (Cuba).
- Secretaría Distrital de Gobierno. (2020). *Diagnóstico Local Puente Aranda*. Bogotá: Secretaría Distrital de Gobierno.

- Tarziján M., J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial: Quinta edición*. Ediciones UC.
- Torralva, H. J. (2020). Planeamiento estratégico y presupuesto en las micro y pequeñas empresas textiles del Emporio Comercial de Gamarra. *Quipukamayoc*, 28(58), 27-34.
- Uribe, W. G. (2020). LAS VENTAS: UN NUEVO ENFOQUE HACIA EL SERVICIO. *REVISTA GEN*.
- Valdes, L. A., & Rueda, J. A. (2012). *PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE DISEÑO DE LA EMPRESA C.I. MANUFACTURAS STAGE AÑO 2012*. Obtenido de http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2208/1/Plan_Mejoramiento_Empresa_Manufacturas_Stage_Valdes_2014.pdf
- Vásquez, G. (2008). Las ventas en el contexto gerencial latinoamericano. *Temas de management*, 16-22.
- Wald, A. (s.f.). *Cómo capacitar a sus vendedores. Una guía para la dirección comercial*. Obtenido de 2009: <http://www.waldweb.com.ar>.
- Zapata, E. E. (2004). Las PyME y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Revista escuela de administración de negocios*, 118-135.

Anexos

<https://forms.gle/pswGNd884RA8GBh26>

<https://forms.gle/XukQNB7X5BwWkvQx5>

Diagrama de Gantt, Véase en: [Excel](#)

Entrevistas a profundidad, Véase en: [Word](#)