



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

DIRECCIÓN COMERCIAL COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA
GESTIÓN DE LA EMPRESA “LÁCTEOS LA CLEMENTINA”

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de

Ingeniera Comercial

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

MARÍA JOSÉ ROBAYO LEÓN

Director:

OSMANY PÉREZ BARRAL, PhD

Ambato-Ecuador

Octubre 2018

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**DIRECCIÓN COMERCIAL COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA
GESTIÓN DE LA EMPRESA “LÁCTEOS LA CLEMENTINA”**

Línea de Investigación:


Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

MARÍA JOSÉ ROBAYO LEÓN



Osmany Pérez Barral, PhD.

f. 

CALIFICADOR

Elva Aidee Llerena Barreno, Ing. MBA.

f. 

CALIFICADOR

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Ing. Mg.

f. 

CALIFICADOR

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

f. 

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f. 



SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato- Ecuador

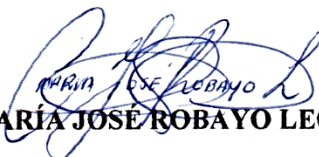
Octubre- 2018

DECLARACION Y AUTORIZACIÓN

Yo: **MARÍA JOSÉ ROBAYO LEÓN**, con CC. 050357137-4, autora del trabajo de graduación intitulado: “**DIRECCIÓN COMERCIAL COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN DE LA EMPRESA “LÁCTEOS LA CLEMENTINA”**”, previa a la obtención del título profesional de **INGENIERA COMERCIAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, octubre 2018


MARÍA JOSÉ ROBAYO LEÓN

CC. 050357137-4



BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTO

Mi eterno agradecimiento a Dios y a la Virgencita Dolorosa, porque son mi luz, mi paz y consuelo en mi vida. Gracias por cada una de sus bendiciones, por su infinito amor, protección y fidelidad. Quiero reflejar todos los días de mi vida su amor en mi ser.

A mis Papitos José y Nancy, el regalo más sublime que Dios me pudo regalar, gracias por su incansable sacrificio madrugada tras madrugada, tan solo por nuestro bienestar. Por guiar mis pasos y forjar la mujer en la que hoy me he convertido, gracias papitos por confiar en mí, sin sus palabras de aliento y sin sus sonrisas motivándome, quizá el día de hoy no estuviera escribiendo estas letras. No conozco a nadie más en este mundo a quien deba tanto amor y gratitud, soy tan afortunada por tener en mi vida a unos padres maravillosos e inigualables.

A mí tutor, Phd. Osmany Pérez y al Mg. Fredy Ibarra, quienes han sido un pilar fundamental, gracias por su apoyo, consejos y por ser mi guía para la realización de este trabajo, aportando con sus conocimientos, tiempo y dedicación. Mi infinito agradecimiento por confiar en mí y por su valiosa amistad.

Y en general, gracias a todos quienes forman parte de mi vida, especialmente amigos y profesores; gracias por su apoyo.

DEDICATORIA

Quiero dirigirme con la mayor admiración, respeto y amor a quiénes son los verdaderos protagonistas de este logro, mis Papitos, por haber sacrificado sus vidas para que yo pueda construir la mía, siempre daré lo mejor de mí para verles felices y orgullosos. Gracias papitos por ser un ejemplo de perseverancia, gracias por nunca desampararme y darme la voz de aliento para salir adelante. Gracias por entregar lo mejor de ustedes, espero poder ser como ustedes algún día. Este triunfo es suyo, y se los dedico con una gran sonrisa en mi rostro, pues se merecen todo en la vida.

Al ser que vino conmigo al mundo, mi compañera de vida Kelynn, la mejor amiga y confidente que se puede tener; gracias ñañita por esos incalculables momentos, secretos, risas y lágrimas juntas. Me siento muy orgullosa por tu fortaleza y virtudes infinitas, llegarás lejos ñañita, lo sé, y yo estaré ahí, siempre para ti.

A mi hermanita Melany, que a pesar de tu corta edad siempre estuviste pendiente por verme cumplir esta meta, gracias por ser mi ángel y alegrar mi vida tan solo con ver tu carita, gracias por tu inocencia que llena mi vida.

Al amor de mi vida, David, por ser mi complemento y compañero inseparable de cada día, gracias por cuidarme y soñar siempre junto a mí. Nuestro angelito se sentiría muy orgulloso de nosotros, pues alcanzamos lo que tanto anhelaba.

Siempre velaré por ustedes, les amo

María José

RESUMEN

El presente trabajo propone el desarrollo de un modelo y procedimiento de Dirección Comercial como herramienta estratégica para la gestión de la empresa “Lácteos La Clementina”, con la finalidad de que pueda ser desarrollado y aplicado en un futuro y que contribuya al crecimiento empresarial; para ello, se analizan los diferentes modelos comerciales que pueden ser aplicados y aportar con el mejoramiento de los procesos comerciales, los cuales generan mayor valor para el cliente.

El tipo de investigación es descriptiva transversal y explicativa, porque permite analizar y evaluar la forma en que debe ser realizado y ejecutado un proceso y modelo de dirección comercial. Además, permite transformar los datos en información oportuna para la toma de decisiones orientadas a la mejora y perfeccionamiento de la gestión comercial de la empresa.

Los resultados de la investigación, corroboran que es importante desempeñar las actividades comerciales de la empresa bajo un modelo que oriente y proporcione las directrices necesarias para lograr el crecimiento de la empresa y así satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos.

Palabras claves: gestión, dirección comercial, herramienta estratégica

ABSTRACT

This study proposes the development of a commercial management model and procedure as a strategic tool for the management of La Clementina Dairy Company in order to be developed and applied in the future and that contribute to business growth. For that purpose, different commercial models that could be applied were analyzed to determine their contribution to the improvement of the commercial processes which generate more value for the customer. The type of research is cross-sectional descriptive and explanatory because it makes it to analyze and evaluate the way a commercial management process and model must be carried out. It also helps to transform data into relevant information to make decisions focused on the improvement and enhancement of the company's commercial management. The results of the study corroborate that it is important to perform the company's commercial activities under a model that guides and gives the necessary guidelines to achieve the company's growth, and thus, satisfy the internal and external customers' needs.

Key words: management, commercial management, strategic tool

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES	
DECLARACION Y AUTORIZACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
1.1.Tema:.....	3
1.2.Planteamiento del problema.....	3
1.2.1.Contextualización.....	4
1.2.1.1.Macro	4
1.2.1.2.Meso	6
1.2.1.3.Micro	12
1.2.2.Análisis Crítico.....	15
1.2.3.Prognosis	15
1.2.4.Formulación del problema	15
1.2.5.Problema Central.....	15
1.2.6.Delimitación del problema	16
1.2.6.1.Temporal	16
1.2.6.2.Espacial	16
1.2.6.3.Contenido	16
1.3.Justificación.....	17
1.4.Preguntas básicas	18
1.5.Objetivos	18
1.5.1.Objetivo General	18
1.5.2.Objetivos Específicos.....	18
CAPÍTULO II	20

ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	20
2.1. Evolución de la Dirección Comercial	20
2.2. Estudio de Modelos de Dirección Comercial.....	39
a)Modelo del proceso de venta eficaz	40
b)Modelo <i>Canvas</i>	41
c)Modelo Larga Cola (<i>long tail</i>).....	45
d)Modelo de gestión comercial para empresas familiares de Colombia.....	47
e)Modelo descentralizado de comercialización.....	49
f)Modelo KI WO TSUKAU	50
g)Modelo <i>Crowdsourcing</i>	51
2.3. Variables que influyen en el éxito de los modelos de Dirección Comercial para las empresas.....	55
CAPÍTULO III.....	59
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	59
3.1. Enfoque de la Investigación	59
3.2. Fuente de información.....	60
3.3. Técnicas e instrumento de investigación.....	60
3.4. Población y muestra	61
CAPÍTULO IV	63
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	63
CAPITULO V	92
PROPUESTA.....	92
5.1.Caracterización de la empresa.....	92
5.2.Desarrollo de la propuesta.....	93
5.3.Procedimiento del Modelo de Dirección Comercial	99
5.4.Herramientas del modelo	112
5.5.Propuesta de estrategias a partir de la necesidad de mejorar la gestión de la empresa “Lácteos La Clementina”	114
CAPÍTULO VI.....	118
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	118
6.1.Conclusiones	118
6.2.Recomendaciones.....	119
BIBLIOGRAFÍA.....	120

ANEXOS.....	124
Anexo 1. Gestión de información sobre la gestión comercial aplicada en empresas de producción y comercializadora	124
Anexo 2. Gestión de información sobre la gestión comercial de la empresa “Lácteos La Clementina”	128
Anexo 3. Gestión de información sobre la gestión comercial de la empresa “Lácteos La Clementina”	131

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Crecimiento PIB 2007-2017	7
Gráfico 1.2 Evolución del Presupuesto General del Estado 2007-2017	8
Gráfico 1.3 PIB per Cápita.....	9
Gráfico 1.4 Inflación 2001-2016.....	9
Gráfico 1.5 Ventas enero-diciembre 2015-enero mayo 2016	14
Gráfico 2.1 Siete "P" de la Planeación de Ventas	33
Gráfico 2.2 Elementos de la estrategia de éxito	36
Gráfico 2.3 Modelo Canvas	42
Gráfico 2.4 Modelo de negocios de Larga Cola	47
Gráfico 2.5 Modelo de gestión comercial para empresas familiares de Colombia....	48
Gráfico 2.6 Modelo <i>KI WO TSUKAU</i>	51
Gráfico 4.1 Análisis integral de la encuesta dirigida a intermediarios de la empresa ubicados en las ciudades de Quito, Latacunga, Guayaquil, Riobamba y Pujilí	68
Gráfico 4.2 Análisis integral de la encuesta dirigida a intermediarios de la empresa ubicados en las ciudades de Quito, Latacunga, Guayaquil, Riobamba y Pujilí	69
Gráfico 4.3 Análisis integral de la encuesta dirigida a intermediarios de la empresa ubicados en las ciudades de Quito, Latacunga, Guayaquil, Riobamba y Pujilí.....	70
Gráfico 4.4 Análisis integral de la encuesta dirigida a intermediarios de la empresa ubicados en las ciudades de Quito, Latacunga, Guayaquil, Riobamba y Pujilí.....	74
Gráfico 5.1 Objetivos del modelo.....	92

ESQUEMAS

Esquema 2.1 Modelo del proceso de venta eficaz	41
Esquema 2.2 Variables influyentes en un modelo comercial	56
Esquema 5.1 Modelo y procedimiento de Dirección Comercial para la empresa “Lácteos La Clementina”	98
Esquema 5.2 Proceso de Planificación Estratégica.....	101
Esquema 5.3 Fases de la investigación comercial	102
Esquema 5.4 Elementos de la fuerza de ventas.....	107

CUADROS

Cuadro 2.1 Modelos de Dirección Comercial.....	52
Cuadro 4.1 Resultados de la encuesta aplicada a empresa de producción y comercialización.....	77
Cuadro 5.1. Principios del modelo de Dirección Comercial.....	94
Cuadro 5.2. Características del modelo de Dirección Comercial	95
Cuadro 5.3 Condiciones esenciales para la implementación del modelo	96
Cuadro 5.4 Ejemplo de informe para la investigación comercial	104
Cuadro 5.6 Objetivos empresariales	114

TABLAS

Tabla 3.1 Población.....	62
Tabla 4.1 Análisis integral de la encuesta dirigida a intermediarios de la empresa ubicados en las ciudades de Quito, Latacunga, Guayaquil, Riobamba y Pujilí	64
Tabla 4.2 Análisis integral de la encuesta dirigida a intermediarios de la empresa ubicados en las ciudades de Quito, Latacunga, Guayaquil, Riobamba y Pujilí	65
Tabla 4.3 Análisis integral de la encuesta dirigida a intermediarios de la empresa ubicados en las ciudades de Quito, Latacunga, Guayaquil, Riobamba y Pujilí	67
Tabla 4.4 Análisis integral de la encuesta dirigida a intermediarios de la empresa ubicados en las ciudades de Quito, Latacunga, Guayaquil, Riobamba y Pujilí.....	71

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación propone el desarrollo de un modelo de Dirección Comercial para la empresa “Lácteos La Clementina”, como una herramienta estratégica para mejorar los resultados de gestión comercial y, de esta manera, incrementar el crecimiento empresarial. En este sentido, el proyecto de investigación se encuentra estructurado de la siguiente manera:

CAPÍTULO I. Identifica el problema que ocasiona el limitado crecimiento empresarial; de la misma manera, se desarrolla la contextualización, el análisis crítico, la prognosis, formulación del problema, delimitación del objeto de investigación, interrogantes y se establecen los objetivos a cumplir al finalizar el presente proyecto de investigación.

CAPÍTULO II. Se desarrollan los fundamentos teóricos sustentados en fuentes bibliográficas veraces. Se despliega la evolución de la Dirección Comercial, el estudio de modelos de Dirección Comercial y las variables que influyen en el éxito de los modelos de Dirección Comercial.

CAPÍTULO III. Comprende la metodología de la investigación, donde se describe el enfoque de la investigación, las fuentes, técnicas e instrumentos de investigación aplicadas. Asimismo, se describe la población y muestra utilizada en el proyecto.

CAPÍTULO IV. Se realiza el análisis, interpretación y tabulación de resultados obtenidos mediante la técnica de recolección utilizada.

CAPÍTULO V. Se enfoca en el desarrollo de la propuesta del proyecto de investigación, la cual parte de la caracterización de la empresa, el diseño del modelo de Dirección Comercial, sujeto a principios, objetivos, características y condiciones esenciales para su futura implementación.

CAPÍTULO VI. Se determinan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, seguido por las referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.Tema:

Dirección Comercial como herramienta estratégica para la gestión de la empresa
“Lácteos La Clementina”

1.2.Planteamiento del problema

La empresa “Lácteos La Clementina”, centra sus esfuerzos en la tecnificación y mejoramiento de los productos. Sin embargo, eso no ha sido suficiente para crecer en el mercado. Existen otros problemas que limitan el crecimiento empresarial e impiden a la empresa cumplir los objetivos, entre estos destacan: la inexistencia de un sistema de distribución y logística, falta de investigación y planes de mercado, uso incipiente de estrategias de *marketing*, ineficiencia en el uso de herramientas tecnológicas que permitan tener un mejor control de la gestión comercial, no se realizan presupuestos de ventas y proyecciones, y como consecuencia los productos no se encuentran en el momento y cantidad que el cliente lo solicita, generando pérdida de ventas y clientes insatisfechos. De manera similar, al no contar con investigación y planes de mercado, las respuestas por parte de la empresa ante los cambios del mercado no les permiten desarrollar ventaja competitiva ante la competencia.

Lo anterior, sitúa a la empresa en un contexto de desconocimiento respecto a la gestión comercial de la empresa, dando como resultado que no se tomen decisiones acertadas

para su beneficio, debido a que éstas son tomadas en base a intuiciones empíricas que a la final generan costos elevados, duplicidad de actividades, desacierto en la orientación hacia el mercado, desorganización en las otras áreas de la empresa, conflicto entre trabajadores, desconfianza por parte del cliente, bajo crecimiento de la marca, entre otros. En este sentido, se puede determinar que el limitado crecimiento empresarial se origina principalmente por la mala gestión comercial.

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Macro

Existen algunos factores que inciden en el éxito de las empresas sobre los cuales no se tiene un control directo, por lo que se hace necesario un análisis para contar con la información necesaria para anticipar sus efectos mediante la selección de estrategias que permitan llevar un rumbo adecuado de la empresa. En primera instancia, se analizan los datos del Banco Mundial acerca de la economía mundial.

El Banco Mundial (2018), proporciona datos sobre la economía mundial:

El crecimiento de la economía mundial crecerá un 3,1% en el 2018, después de un 2017 mejor de lo previsto, dado que continuará la recuperación de la inversión, las manufacturas y el comercio, y las economías en desarrollo exportadoras de productos básicos se beneficiarán con el alza de dichos productos. En América Latina, se espera que crezca un 2%, lo que representa un incremento de 0,9% a comparación de lo estimado para el 2017 (p.1).

El presidente del Grupo del Banco Mundial, Jim Yong Kim establece que el escenario económico para el año 2018 constituye una oportunidad para invertir en el capital tanto humano como físico, siempre y cuando los encargados del diseño de políticas centren sus esfuerzos en las inversiones claves, pues solo de esta manera, puede incrementar la

productividad del país, fomentar el crecimiento laboral y; por ende, que se acerque a los objetivos establecidos previamente, con la finalidad de reducir y poner fin a la pobreza extrema y con ello impulsar el crecimiento del país y la prosperidad compartida.

Como se puede evidenciar, las cifras son alentadoras a lo que respecta la economía a nivel mundial, especialmente en la industria de productos básicos, para lo cual los lácteos se encuentran dentro de este escenario y corresponde analizar la situación actual.

La industria láctea representa uno de los sectores más valiosos a nivel mundial, debido a que genera importantes recursos económicos en diferentes países del mundo. Según la *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (FAO, 2015):

La leche es uno de los productos agrícolas que más se produce, ya que para el año 2013, se alcanzó una producción total de 770.000 millones de litros, equivalente a 328.000 millones de dólares. Es así como la leche y derivados de esta, constituyen el 14% del comercio agrícola mundial. Se prevé que la producción de leche incrementará 177 millones de toneladas para 2025, con una tasa de crecimiento promedio del 1,8% por año durante los próximos diez años; al igual que el consumo per cápita en un 0,8% y 1,7% por año en los países en desarrollo, y entre 0,5% y 1,1% en los países desarrollados (p.1).

Según el reporte de *Global Entrepreneurship Monitor* (2015-2016), existe una sinergia entre la viabilidad de los negocios comenzados con las capacidades, las ambiciones de los empresarios, la dirección comercial y los factores del entorno. El reporte menciona que las cifras de fracaso de emprendimientos durante los cinco primeros años, son abrumadoras, representadas en un 80%. De la misma manera, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2014), determina que en los países subdesarrollados, el porcentaje de mortalidad de las empresas durante los tres primeros años de vida comprende un 50 y 75%. Asimismo, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico,

OCDE (2015), en el estudio “La fiscalidad de las pymes en los países de la OCDE y del G-20 (países que representan el 85% de la economía mundial), señala que existe un sinnúmero de causas para el deceso de las empresas, pero lo principal y más preocupante es la falta de formación y conocimientos por parte de los propietarios y administrativos para direccionar.

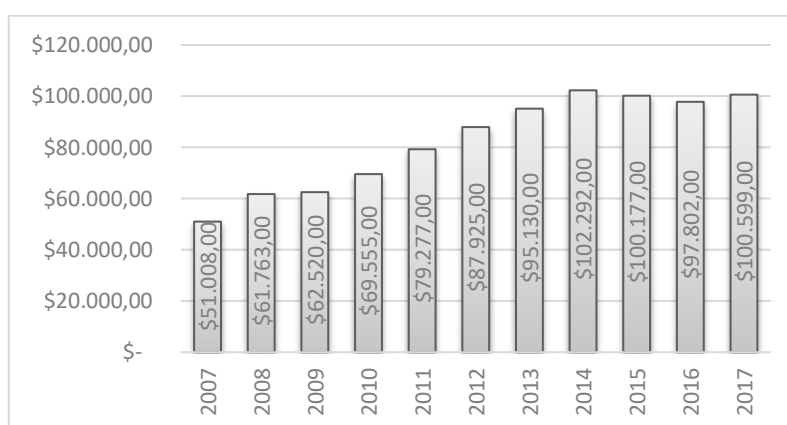
Por otro lado, en el estudio realizado por los autores Sandoval & Guerrero (2010), se corrobora la importancia de la dirección comercial en las empresas, tras realizar un estudio a treinta empresas de producción en Colombia, arrojando como resultados que la principal causa de la baja expectativa de permanencia en el mercado de las organizaciones se debe explícitamente a la gestión comercial con la que operan, pues el no adaptarse a la modernización de procesos comerciales, no contar con un departamento de dirección comercial, no realizar investigaciones de mercado y no contar con un sistema integral de ventas e información orillan al fracaso a las empresas, originando bajas expectativas de crecimiento.

1.2.1.2. Meso

La matriz productiva del Ecuador ha sido caracterizada por más de la mitad de sus ingresos totales por la venta del petróleo y; por ende, menos de la cuarta parte por productos industrializados, lo que conlleva a una Balanza Comercial no petrolera deficitaria (Méndez Prado, 2015). En el gráfico 1.1 , se visualiza que entre el año 2006 y 2014, Ecuador presentó un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) en un 4,3% impulsado principalmente por el incremento del precio del petróleo, y sobretodo, por importantes flujos de financiamiento externo en el sector público; lo que contribuyó a la disminución de la pobreza del 37,6% al 22,5%.

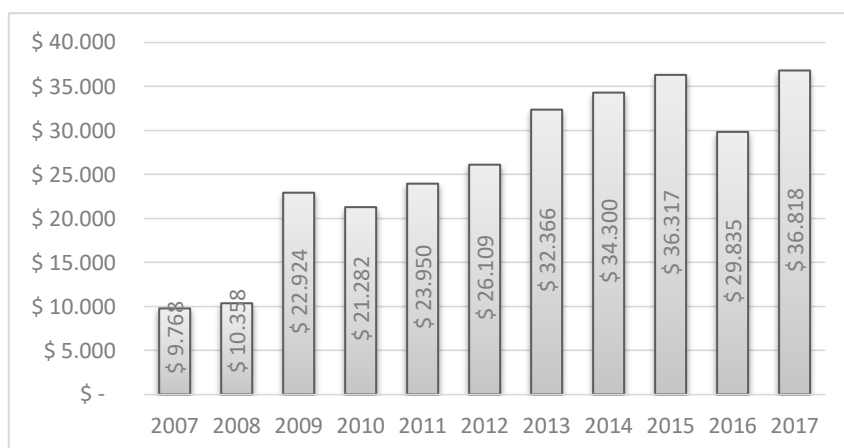
Sin embargo, entre el año 2014 y 2016 el panorama fue otro, debido a que el país se enfrentó a bajos precios del petróleo, la apreciación del dólar y un terremoto devastador que golpeó la economía del país (Banco Mundial, 2017). Debido a todos estos sucesos, el gobierno se vió en la necesidad de limitar la inversión pública, el gasto corriente y restringir las importaciones.

Gráfico 1.1 Crecimiento PIB 2007-2017



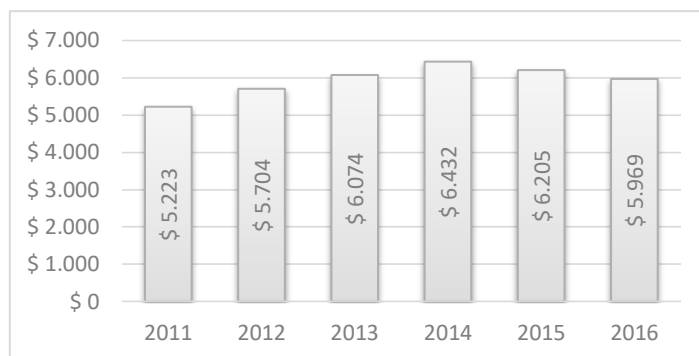
Fuente: tomado del Banco Central del Ecuador (2017)

Actualmente, el país enfrenta una situación económica compleja. Sin embargo, el presidente Lenin Moreno señaló que la proforma presupuestaria asciende a \$36.818 millones, lo cual representa un crecimiento del 2% con respecto al año pasado (Moreno Garcés, 2017). Asimismo, en el gráfico siguiente, se puede evidenciar la evolución del Presupuesto General del Estado con el que ha contado el país para enfrentar cada una de las necesidades que presenta cada año. Es ineludible recalcar que en el año 2016 se evidencia el nivel de impacto que tiene el ingreso del petróleo en la economía ecuatoriana, pues el precio por barril fue de \$ 25,47, sin duda el más bajo en la historia.

Gráfico1.2 Evolución del Presupuesto General del Estado 2007-2017

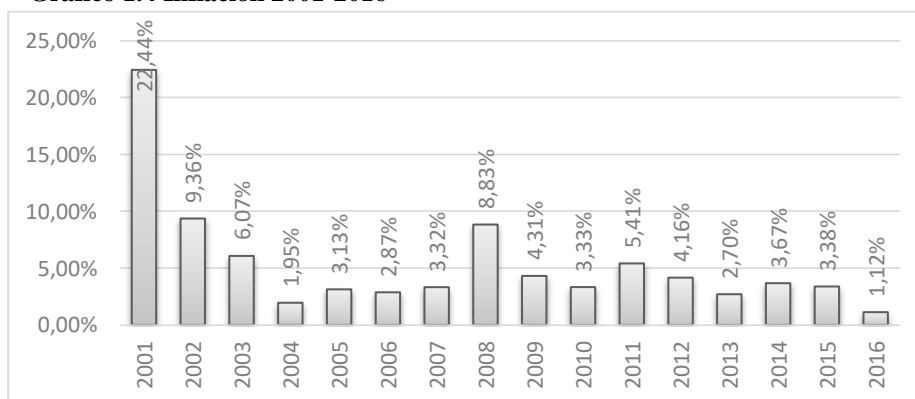
Fuente: tomado del Ministerio de Finanzas del Ecuador (2017)

Otro indicador de gran importancia es el producto interno bruto (PIB) per Cápita, el cual se encarga de medir la relación que existe entre el nivel de renta de un país con el de la población. En el gráfico siguiente, se puede evidenciar que Ecuador, ha presentado variaciones positivas en lo que respecta a las cifras de este indicador macroeconómico, especialmente en el período comprendido entre el año 2011 y 2015, con un crecimiento promedio anual de 4,52%. De la misma manera, se refleja un incremento constante durante estos últimos 6 años, lo que se traduce en la reducción de la pobreza y la desigualdad. Con lo cual, el poder adquisitivo de los ecuatorianos es mayor y, por ende, la calidad de vida también; sin embargo, es importante considerar los aspectos que marcan la economía del país, lo cual, puede dar como resultado un debilitamiento financiero (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones- PRO ECUADOR, 2016, p.2).

Gráfico 1.3 PIB per Cápita

Fuente: tomado del Banco Central del Ecuador (2017)

En tal sentido, el Ecuador se ha caracterizado por poseer una economía realmente inestable, lo que se atribuye a varias causas, tanto externas como internas, dando como resultado una inflación elevada; ésta, se refiere al nivel de susceptibilidad que posee un bien o un servicio al elevar su precio para el mercado. En el gráfico 1.4 , se puede evidenciar que durante estos últimos diecisiete años se ha logrado mantener un porcentaje inflacionario bajo, lo que se atribuye a los efectos de la dolarización. Esto, ha dado lugar al aprovechamiento de recursos productivos y, por ende, a la reducción de incertidumbre por parte de la población, en consecuencia permite una eficiente toma de decisiones en cuanto a inversión se trata (Banco Central del Ecuador, 2017).

Gráfico 1.4 Inflación 2001-2016

Fuente: tomado del Banco Central del Ecuador (2017)

En cuanto a la Balanza Comercial, Ecuador en el año 2011 presentó una balanza negativa de -\$ 1,276.79 millones, mientras que el año 2012 presentó una balanza positiva de \$ 2,6 millones, el año 2013 registró una balanza deficitaria de -\$1,059.9 millones, para el año 2014 fue de \$135,2 millones. Asimismo, el año 2015 registró un déficit de -\$1,886 millones debido a la disminución de exportaciones petroleras. Mientras, en el año 2016 se registró un superávit de \$1,201.8 millones, esto se debe principalmente a las salvaguardias que el gobierno impuso para las importaciones (Banco Central del Ecuador, 2017).

Una vez analizada la situación del país, es importante mencionar que el sector lácteo ha constituido un sector clave para la economía nacional y; por esta razón, se ha puesto énfasis en la mejora de los procesos de esta industria, pues genera alrededor de 1,5 millones de empleo, constituyéndose en una de las industrias con más relevancia dentro del PIB ecuatoriano.

En cuanto a la producción láctea, la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO) (2014), señala que Ecuador ha presentado un crecimiento en la producción de leche comprendido entre el 25% y 30% en los últimos años; con una producción diaria de cuatro millones de litros de leche, encontrándose distribuidos en las treinta industrias certificadas del país y demás empresas, de las cuales las más importantes son: Nestlé cuenta con una producción de 300 mil litros de leche diaria, la Andina con una producción de 110 mil litros, Nutrileche de 140 a 160 mil litros, Rey Leche y Pasteurizadora Quito producen 160 a 180 mil litros, respectivamente (Industria Alimenticia, 2007).

Sin embargo, el sector se vio afectado en los años 2013 y 2016, debido a la normativa implantada por el gobierno de Rafael Correa en la semaforización nutricional de productos, la cual pretende informar a los consumidores el nivel de grasa, azúcar y sal de los mismos;

y con ello, incentivar el consumo de alimentos sanos. Esta normativa redujo en un 15% las ventas.

Por otro lado, el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR, 2014) proporciona datos sobre las exportaciones de lácteos:

Las exportaciones de productos lácteos ecuatorianos se expanden cada vez más hacia la Comunidad Andina y Venezuela. En donde, el principal producto de importaciones en Venezuela es la leche en polvo, ya que en el año 2011 se registró importaciones totales de \$401 millones, seguida por el queso con \$89 millones y la mantequilla con \$18 millones. Por esta razón, se considera un incremento de lácteos en un 24% para el período comprendido entre los años 2012-2022, debido al incremento en la capacidad adquisitiva de la población en diferentes países. En Ecuador la tendencia del consumo de lácteos se ha acrecentado con el tiempo, lo que da como resultado una proyección de 100 litros anuales per cápita, esto debido a los ingresos mayores que presentan las familias ecuatorianas (p.1).

Sin embargo, este panorama tiende a modificarse, debido a la situación política, social y recesión económica por la que se encuentra atravesando Venezuela. Mientras que, para América del Sur se espera un incremento del PIB en un 0,6%, para Venezuela se proyecta una contracción del 7,2%, y el punto más crítico de inflación 2,35% (Puglisi, 2017).

Según el último censo realizado en el año 2010, la tercera parte del territorio nacional se destina a las actividades que se encuentran relacionadas con el campo, en donde más de la mitad del 63% se dedica a la explotación ganadera, equivalente al 19% de la superficie total del país, con un uso pecuario especialmente en la ganadería bovina (Ministerio de Industrias y Productividad, 2014, p.7). Por esta razón, el gobierno de Rafael Correa incentivó un cambio en la matriz productiva, con la finalidad de explotar los recursos con los que cuenta el país y, de esta manera, incrementar el consumo nacional, lo que sin duda beneficiaría al sector lácteo debido a que se busca la sustitución de importaciones de derivados de la leche, entre los que se destacan: quesos, suero, yogurt, leche evaporada y

condensada. Esto exige a las empresas incrementar la investigación y la tecnología con la finalidad de ofertar productos de calidad a la ciudadanía y, con ello, lograr el crecimiento internacional y el impulso de la industria.

Por otro lado, se vuelve necesario el análisis del sector empresarial en Ecuador, debido a que éste constituye el de mayor vulnerabilidad ante los cambios bruscos de la economía interna y externa, reformas políticas, intervención gubernamental, factores sociales, decisiones de la competencia, entre otros que inciden en sus resultados. En ese sentido, *Global Entrepreneurship Monitor* en el informe presentado en el año 2013, manifiesta que Ecuador obtuvo la tasa más alta (6,2%) de cierre de negocios en la región en ese año, atribuido principalmente a factores como: el financiamiento, políticas de gobierno, educación y capacidades administrativas, infraestructura comercial y apertura del mercado. Durante los siguientes años, Ecuador ha logrado ocupar el segundo lugar de los países con mayor emprendimiento, sin embargo éstos no logran su consolidación al largo plazo.

1.2.1.3. Micro

La provincia de Cotopaxi ha sido caracterizada desde sus inicios por la producción de leche, pues cuenta con una de las zonas ganaderas más importantes del país. Al poseer grandes extensiones de tierra, el 49,7% de la población económicamente activa se dedica a las actividades de agricultura, silvicultura, caza y pesca. De la misma manera, la provincia concentra haciendas de gran relevancia, las cuales conjuntamente con pequeños productores de la zona aportan el 7% de la producción nacional de leche con un total de 400.000 litros por día. Esta cifra, permite crecer al sector en un 3% anual. Por esta razón, la ganadería y la agricultura se han convertido en la base de la economía de la provincia (Vizcarra, Tapia, Lasso & Jiménez, 2015).

La provincia se constituye en una fuente de materia prima para industrias lácteas tanto dentro como fuera de la provincia, para la realización de actividades como: pasteurización, homogenización, envasado, elaboración de quesos, yogurt, mantequilla, y demás derivados.

La industria láctea de la provincia está compuesta por empresas tecnificadas que desempeñan actividades de manera artesanal. En ésta, se encuentran 3 de las 6 industrias más grandes del país que abastecen los mercados principales: el Ranchito cuenta con una producción de 90 mil litros diarios, Lácteos Tanicuchi, con 50 mil litros, La Finca con 15 mil litros de leche y empresas artesanales con una producción máxima de 10 mil litros.

De manera similar, en la provincia, existen varias empresas clandestinas que ofertan sus productos sin la notificación sanitaria correspondiente, lo que ha conllevado a la desconfianza por parte de los consumidores de lácteos y sus derivados, debido al incumplimiento de normas impuestas por parte de las diversas agencias reguladoras que concentran sus esfuerzos en la adopción de buenas prácticas manufactureras.

La industria láctea en la provincia genera importantes plazas de trabajo, dado que se considera una fuente de consumo de materia prima agrícola-ganadera. Esta información se corrobora a través del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2010), cuando detalla que el 26,4% de hombres y el 35,2% de mujeres de la población cotopaxense se encuentra dedicada a las actividades agrícolas” (p.3).

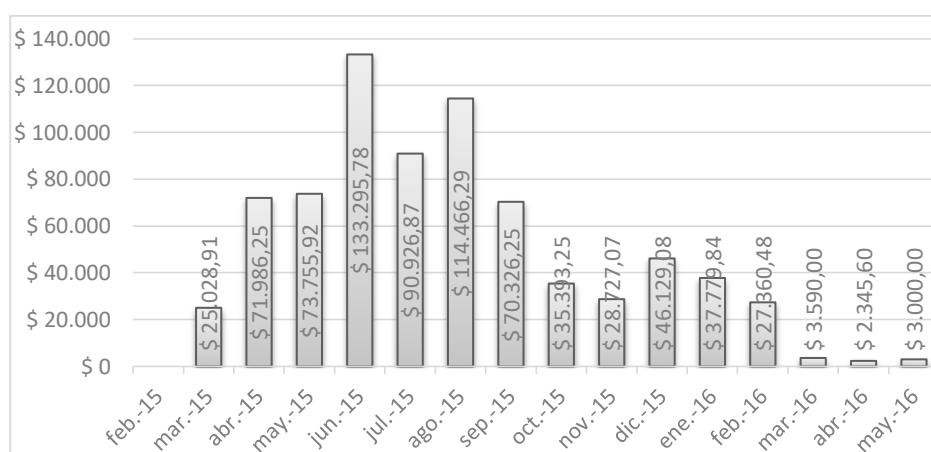
La empresa “Lácteos La Clementina”, objeto de estudio, se encuentra ubicada en la provincia de Cotopaxi, se dedica a la producción de alimentos lácteos. La empresa se encuentra a cargo de un solo dueño, quien es el responsable de la producción, distribución y venta de los productos en las diferentes regiones del país. Esto ha perjudicado de manera trascendental las actividades comerciales de la empresa, lo que dificulta la entrega de los

productos en el momento en que el cliente lo requiere, así como también el crecimiento de la marca a nivel nacional.

Los trabajadores de la empresa laboran de manera improvisada diariamente bajo las órdenes del Sr. José Robayo, gerente-propietario de la empresa, quien aduce que la experiencia al trabajar en el área de lácteos, ha propiciado las facultades y habilidades necesarias para encaminar el negocio hasta éstas instancias. Sin embargo, ya no son suficientes en un entorno y mercado cada vez más exigente. Los esfuerzo y recursos invertidos en el mejoramiento de los procesos de producción se tornan innecesarios, el momento en el que no se ejecutan de manera exitosa actividades de comercialización que permitan que el producto llegue al cliente en las condiciones óptimas para su consumo y que cubran con sus necesidades.

Lo mencionado, se puede corroborar en el siguiente gráfico, en donde se evidencia un decrecimiento en las ventas del período comprendido entre enero- mayo 2015 y enero- mayo 2016 en un 89%, el cual constituye un porcentaje considerable que refleja la problemática actual.

Gráfico 1.5 Ventas enero-diciembre 2015-enero mayo 2016



Fuente: elaboración propia a partir de información de la empresa “Lácteos La Clementina”

1.2.2. Análisis Crítico

La empresa “Lácteos La Clementina” ha presentado un limitado crecimiento durante los últimos años, el cual se deriva principalmente de las falencias con las que se opera en las áreas esenciales para su desarrollo: la directiva y comercial. Al no tener un modelo de Dirección Comercial definido que les permita responder de manera rápida y acertada a los cambios constantes que exige el mercado cotidianamente, constituye un impedimento para el crecimiento económico y productivo de la empresa en el mercado nacional.

1.2.3. Prognosis

En caso de no existir un modelo de Dirección Comercial y la empresa continúe con la inadecuada gestión comercial, los productos no llegarán en las condiciones óptimas para el consumo de los clientes, se inflarán costos debido a la duplicidad de actividades comerciales, se generará desconfianza y desprestigio de la marca al no mantener relaciones sólidas con los clientes, así también perderá competitividad frente a empresas que podrían capturar su mercado, originando que el crecimiento y reconocimiento de la marca en el mercado sea nulo.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo mejorar los resultados de gestión comercial en la empresa “Lácteos La Clementina”?

1.2.5. Problema Central

Limitado crecimiento empresarial de la empresa “Lácteos La Clementina”

1.2.6. Delimitación del problema

1.2.6.1. Temporal

El presente estudio se realiza en el período comprendido entre Julio 2017-Enero 2018.

1.2.6.2. Espacial

El estudio se efectúa en la empresa “Lácteos La Clementina”, ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, panamericana norte km 4 ½.

1.2.6.3. Contenido

Campo: Administrativo

Área: Comercial

Aspecto: Gestión Comercial

1.3. Justificación

Parte de la necesidad de adoptar la Dirección Comercial como herramienta estratégica para la gestión de la empresa “Lácteos La Clementina”, dado la importancia que presenta para su correcta aplicación en un entorno en donde la competitividad es cada vez más fuerte, lo cual permite que las actividades administrativas y comerciales se encaminen en función de los objetivos trazados para lograr una gestión comercial eficiente.

La Dirección Comercial tiene como función fomentar un cambio gradual en los resultados de sus ventas y de todas las actividades inmersas en el proceso comercial para el mejoramiento de los indicadores económicos y sostenibles de la organización, direccionándose al mercado de manera proactiva e inteligente en función de las necesidades del territorio, a través de los diversos componentes que comprenden un modelo de Dirección Comercial, donde los principales beneficiarios son los clientes, pues requieren del producto en el momento exacto que lo soliciten y en las condiciones óptimas para su consumo. Por consiguiente, los propietarios, logran obtener una mayor posición y consolidación comercial mediante el incremento de las ventas para asegurar su crecimiento empresarial.

Asimismo la investigación se justifica y es importante porque proporciona a la empresa “Lácteos La Clementina” los cimientos necesarios para ejecutar de manera eficiente su actividad comercial, a través de la modificación de actividades que se ejecutan de manera empíricas a actividades netamente organizadas y con mayor precisión comercial, dejando atrás la obtención de resultados desfavorables que impiden el crecimiento de la empresa en el mercado.

1.4. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

En el limitado crecimiento empresarial durante los dos últimos años.

¿Por qué se origina?

Debido a la administración empírica por parte del gerente-propietario.

¿Qué lo origina?

El desconocimiento de herramientas estratégicas orientadas a la comercialización de productos lácteos en el mercado nacional.

¿Cuándo se origina?

Según los Estados Financieros de los períodos comprendidos entre enero- mayo 2015 y enero-mayo 2016

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Desarrollar un modelo y procedimiento de Dirección Comercial para la empresa “Lácteos La Clementina”

1.5.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la gestión comercial de la empresa “Lácteos La Clementina”.
- Fundamentar teóricamente los conceptos propuestos en el proyecto de investigación.

- Diseñar un modelo y procedimiento de Dirección Comercial para la empresa “Lácteos La Clementina”.

CAPÍTULO II

ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

2.1. Evolución de la Dirección Comercial

A través del tiempo, las empresas en general, independientemente de su actividad y tamaño, han experimentado varios cambios, debido a la dinamicidad de los mercados en los que se encuentran inmersas, lo que ha conllevado a la afectación hacia la orientación de las organizaciones al departamento comercial y; por ende a las actividades que ejecutan. Por esta razón, se vuelve necesario el conocimiento de la evolución del comercio y la orientación por la que las empresas se han preocupado durante años.

Con lo cual, el comercio surge en torno al desarrollo de las sociedades. En donde, los primeros seres humanos se autoabastecían debido a la inexistencia del comercio, posterior, con la aparición de la agricultura desde 8000 a.c. hasta 4000 a.c., algunos grupos se vieron en la necesidad de comercializar los productos. En ese momento, aparece la primera forma de comercio, denominado el trueque, el cual consistía en el intercambio de bienes de similar valor. Es por ello, que la comercialización, ha ido evolucionando, conforme lo hacen los mercados.

En referencia, Sandhusen (2002) expone que, en la etapa de la Edad Media, las familias solían satisfacer sus propias necesidades, ejecutando actividades que conlleven al cumplimiento de productos que permiten satisfacer las mismas; posteriormente cada familia se especializó en aquella actividad para la cual era hábil; es decir, se produjo una división de labores y estandarización, lo que conllevó a un mercado centralizado donde la producción se volvió más eficiente; así como también los métodos para distribuir los

productos. Sin embargo, debido a las ineficiencias que existieron en este tipo de mercado, las personas se especializaron en realizar tareas de intermediarios; para de esta manera, llegar a más personas y vender más. En los próximos 300 años, el comercio se incrementó, lo que conllevó a traspasar límites locales, esto trajo como resultado la iniciación de grandes empresas mayoristas.

En tal sentido, Artal (2005) describe la orientación de las empresas en el transcurso de los años, el cual inicia con la Revolución Industrial a comienzos de 1920, cuando la era de la tecnología conquistaba las empresas, y se produjo un exceso de productos, los mismos que podían ser absorbidos por el mercado de manera eficaz, para lo cual, se necesitaba poner énfasis en la fuerza de ventas. Sin embargo, en las organizaciones no se observaba una fuerza unificadora que permita integrar las actividades inmersas en el funcionamiento de la empresa. Con esta situación, en la década de los cincuenta, se da inicio a la era del *marketing*, la misma que da origen a diversas filosofías, debido a la preocupación de los empresarios por satisfacer las necesidades de un cliente y mercado cada vez más exigente, dinámico, complejo y diverso, buscándose la rentabilidad y crecimiento de las empresas.

En los años 60' y principios de los 70', los grandes mercados iniciaban una etapa de segmentación. Donde los clientes y vendedores necesitaban orientación para satisfacer sus necesidades acorde a características en común, aplicándose tácticas pero aún muy rezagadas. No obstante, se pone énfasis a lo que respecta la relación con los clientes.

En los años 80', las empresas se orientaban a los nichos de mercado, para lo cual, se vuelve indispensable que las organizaciones sean sofisticadas, trabajen y concentren sus esfuerzos en la negociación comercial, desarrollándose un plan de *marketing*, y una planificación estratégica, debido a que las estrategias cobraban mayor importancia.

A inicios del nuevo milenio, las empresas sienten la necesidad de reorganizar sus procesos productivos y comerciales, debido al desarrollo tecnológico, el uso comercial de la red, fortalecimiento de la protección hacia los consumidores y mayor interés en la ética por el ámbito comercial. En este sentido, debían adoptar herramientas que permitan ejecutar nuevas prácticas comerciales y; con ello, caminar en conjunto con los cambios permanentes del mercado.

De tal manera, surge la necesidad de integrar estas funciones en la dirección, como una vía para condicionar a las empresas en términos de efectividad en el uso de los recursos, incrementar la productividad, mejorar la gestión comercial, generar más ventas e integrar cada uno de los subsistemas con la estrategia, para facilitar las relaciones que permitan a la organización alcanzar su visión de futuro y concentrar sus esfuerzos para obtener como resultado un alto impacto en la sociedad y utilidad de los negocios como tal. Con lo cual, se concuerda con Santesmases (2012) al exponer que: “La orientación al mercado es un requisito para que la dirección comercial se identifique con una efectiva dirección de *marketing*. La orientación al mercado, supone básicamente la aplicación del concepto del *marketing*, junto con la existencia de otras condiciones” (p.2).

De tal manera, la dirección comercial surge debido al interés de las empresas en no catalogar al departamento de *marketing* como el encargado de realizar las dos funciones básicas: comprar y vender. Surge como un mecanismo estratégico por parte de las organizaciones para responder de manera correcta a un mercado cambiante, en donde tener satisfechos a los clientes ya no es suficiente para lograr el crecimiento, al contrario, para hacer frente a dicha situación, las empresas deben mantener una colaboración empresarial y buscar la integración de las diversas áreas que integran el proceso comercial; aspectos que sin duda la dirección comercial pretende (Fuentes Jiménez, 2010).

Dirección Comercial

Relacionado a la Dirección Comercial, el autor Caballero (2014) menciona que se refiere a “La base de la dirección estratégica de una empresa, que dictamina los objetivos a conseguir y las acciones que se deben tomar para ello. La dirección comercial abarca la planificación estratégica tanto de marketing como de ventas” (p.169). Asimismo, Muñiz (2014) especifica que “Organiza y coordina la actividad de la fuerza comercial con la de los servicios que intervienen antes y después de la venta. Dentro de la cultura de marketing, se ajusta la oferta de la empresa a la demanda existente del mercado” (p. 274).

Por otro lado, Lobato & López (2005) señalan que la dirección comercial corresponde la megafunción de *marketing*, debido a que esta debe formar parte de la cultura empresarial para la cual suele dividirse en cuatro áreas funcionales que deben implementar los diferentes planes empresariales:

- La investigación comercial: corresponde a la identificación y cuantificación de la demanda.
- Las políticas del mercado: se divide en dos partes el *marketing* estratégico, en medio o largo plazo y; el *marketing* operativo, en corto o medio plazo; esto con la finalidad de hacer llegar el producto y la imagen al mercado, y con ello alcanzar un nivel de posicionamiento alto.
- El aprovisionamiento: se refiere a los esfuerzos concentrados en las compras para que la empresa pueda desempeñar a cabalidad con cada una de sus funciones productivas y de labor cotidiana.
- Las ventas: constituye el proceso de ventas completo.

A su vez, Santesmases (2012), considera que “La dirección comercial constituye una de las direcciones que depende de la dirección general, ya que es la encargada de facilitar y

llevar a cabo la actividad comercial de la empresa. Ésta será dirección de marketing solo si tiene el mercado como centro de sus decisiones” (p.100). Es por ello, que la dirección comercial corresponde a todas aquellas actividades que conllevan relaciones de intercambio de la empresa con el mercado, desde un punto global (*marketing* y ventas), o sea, constituye el nexo entre estas dos áreas para así enviar un mensaje coherente al mercado sobre la empresa. La función principal es desarrollar el conocimiento absoluto del mercado y diseñar el plan comercial. Así también, la Dirección Comercial ejerce un rol de suma importancia en el cumplimiento de resultados y objetivos tanto empresariales como en las necesidades de los clientes y la sociedad; por esta razón, debe ser integrada en el proceso estratégico de la empresa y, con ello, mejorar los procesos comerciales de la misma.

Funciones de la Dirección Comercial

Algunos autores destacan en sus obras la importancia de las funciones de la Dirección Comercial. Por ejemplo, el autor Garrida (2015) menciona que: “Debe establecer los objetivos comerciales, marcar la estrategia comercial y controlar que se ejecuten las políticas establecidas para alcanzar dichos objetivos, para lo cual se divide en cuatro funciones: programación comercial, organización del sector comercial, dirección del personal de ventas y la coordinación y el control” (p.1). A su vez, la función básica de la dirección comercial es hacer efectivo el objetivo de marketing, el cual es identificar y satisfacer las necesidades de los consumidores y para ello deberá analizar sus necesidades, planificar los objetivos que desea conseguir y las acciones que hay que llevar a cabo para alcanzarlos, organizar los recursos humanos y materiales, para así ejecutar las acciones previstas y controlar el desarrollo del programa comercial (Santesmases, 2012).

Con lo cual, existe un tipo de organización que se encuentra aceptada por la mayor parte de los autores de esta área, la cual contiene las actividades que la dirección comercial debe ejecutar para poder desempeñar de manera correcta el funcionamiento de la empresa. En este sentido, las funciones de las diferentes áreas que integran la dirección comercial son: logística, administración, informática, dirección técnica, ventas, compras y atención al cliente.

Proceso de Dirección Comercial

En el proceso de Dirección Comercial destaca el criterio de Espinosa (2012), cuando señala que el proceso consta de cinco etapas que permiten la integración total de la empresa en el proceso comercial, para lo cual se desarrolla el proceso en torno al *Supply Chain Management* (SCM) y el *Customer Relationship Management* (CRM). Con lo cual, propicia una mejor gestión de la información repercutiendo de manera positiva en el mantenimiento y fortalecimiento de las relaciones que mantiene la empresa tanto internas como externas; lo que conlleva a un incremento de la eficiencia tanto comercial como empresarial. En este sentido, se apoya en las etapas que se describen a continuación:

a) Ambientación

Considera que el objetivo principal de esta etapa es caracterizar a la empresa, para lo cual, la divide en las siguientes fases: caracterización general de la empresa, premisas, definición y evaluación de los parámetros de desempeño organizacional (eficiencia y eficacia). En la fase de caracterización se debe realizar un análisis documental y extraer los aspectos más importantes que aporten datos sobre la empresa como la misión, visión, razón social, objetivos estratégicos, políticas tanto internas como externas, productos y servicios que oferta, estructura formal y

funcional de la empresa y el sistema de información con el cual se maneja la empresa.

En la fase de las premisas se valora el cumplimiento de las mismas, pues contribuye a una adecuada aplicación del procedimiento comercial, caso contrario la empresa no puede cumplir con el procedimiento y se debe trabajar a partir de un plan de acción para cumplirlas, en la última fase se define y evalúan los parámetros de desempeño planteados por la organización.

b) Diagnóstico del proceso de Dirección

Asimismo, Espinosa (2012) determina que el objetivo principal de esta etapa consiste en identificar los elementos que limitan el proceso comercial dentro de una empresa, así como también los que contribuyen al mismo. Para lo cual, el autor propone un diagnóstico en base a las siguientes fases: definir el mapa del proceso comercial actual, el cual debe incluir procesos de mercadotecnia, logística, ventas y compras. En la segunda fase, se debe determinar el nivel de integración del proceso comercial, donde se debe tener en cuenta solo las actividades que comprenden el proceso desde el proveedor hasta el cliente final.

La tercera fase consiste en establecer las causas de las relaciones críticas y riesgos de las relaciones importantes que pueden limitar el cumplimiento del objetivo del proceso comercial. A su vez, relacionado a la cuarta fase es el análisis de las brechas del servicio al cliente. Al respecto, Gómez & Acevedo (2007) afirman que son cinco: la calidad esperada con la percepción del proveedor de las expectativas del cliente, la actual calidad del producto y servicio con las características del diseño, las características del diseño en la calidad del producto con la percepción del proveedor de las expectativas del cliente servicio, la actual calidad de producto y

servicio con las comunicaciones externas a los clientes, y la calidad esperada con la calidad percibida.

La quinta fase, es la caracterización del contenido de la organización para brindar el servicio al cliente. La sexta, es la determinación del ciclo del cliente, en donde se analiza la duración, estructura y acceso del cliente a la información sobre su pedido. La séptima fase, constituye el diagnóstico del sistema de información de la empresa en función de que los miembros de la cadena de suministro ajusten su producción y suministros al ritmo de la demanda y lograr la plena satisfacción del cliente.

La octava fase, se refiere al diagnóstico del estado de la infraestructura que sustenta la información y que permite garantizar la gestión de la cadena de suministro, y con ello lograr la satisfacción del cliente. En la última fase, se detectan oportunidades que permiten mejorar el proceso comercial, para lo cual se valoran sugerencias por parte de los trabajadores y clientes.

c) Rediseño del proceso de Dirección Comercial

En esta etapa, Espinosa (2012) plantea que las empresas deben realizar un rediseño del proceso de Dirección Comercial, en base a las brechas identificadas en las etapas anteriores, y en aras de proponer mejoras para el proceso comercial. Es importante tener en cuenta, que un buen proceso comercial gira en torno a un sistema de información eficiente, así como de la aplicación de técnicas gerenciales efectivas, cambio de filosofía empresarial y mejora en la formación del personal. Caso contrario, ésta no tendrá buenos resultados. El autor define ciertas fases, las mismas que son diseñadas en base a los enfoques de SCM y CRM, ya que se busca la satisfacción absoluta del cliente, lográndose una conexión estrecha con los actores que inciden en la cadena de suministro. En este sentido, las fases son: proyección

de la meta y el nivel de servicio a garantizar, selección de los procesos y organizaciones que integran la cadena de suministro, definición de la estructura del contenido de la organización para brindar el servicio al cliente, rediseño del mapa del proceso comercial, mejoramiento del sistema de información y comunicación para interconectar a las organizaciones y procesos de la cadena de suministro, propuesta de infraestructura tecnológica y otros recursos para las mejoras del proceso comercial, diseño de un programa de formación del personal en función de las mejoras del proceso comercial; por último, se determinan las barreras que puedan afectar al cumplimiento del mejoramiento del proceso comercial y los elementos facilitadores que pueden aprovecharse.

d) Programa de implementación

Una vez concretadas cada una de las etapas mencionadas con anterioridad, según Espinosa (2012) viene lo más difícil: la implantación. En esta etapa, se pone en marcha las actividades planteadas en las etapas anteriores, y es considerada la más difícil debido a que la realidad por la que atraviesan las empresas muchas de las veces impide ejecutar de manera correcta las medidas que se propusieron. Para ello, es importante contar con el compromiso, seriedad y participación activa por parte de los integrantes de la empresa para de esta manera obtener los resultados esperados

e) Evaluación del desempeño organizacional

La evolución del desempeño organizacional es esencial para el desarrollo de la dirección comercial. Al respecto Espinosa (2012), plantea que el objetivo principal de esta fase constituye la evaluación del nivel de impacto en términos de eficiencia y eficacia en la empresa, para lo cual, se identifican los parámetros que fueron medidos en la primera etapa. Esta etapa es muy importante dentro de un proceso de dirección comercial, puesto que permite comparar y valorar el rendimiento de los

resultados obtenidos mediante los parámetros aplicados, proporcionándose una retroalimentación necesaria para evaluar el desempeño y tomar las medidas correctivas en caso de existirlas.

Por consiguiente, las cinco etapas que conforman el proceso de Dirección Comercial posee una visión integradora que considera al cliente como el centro de las decisiones, así también permite a las empresas fortalecer las relaciones tanto internas como externas con el objetivo de lograr un mejoramiento trascendental en el proceso comercial. En este sentido, el proceso de dirección comercial constituye una herramienta que facilita a los administrativos identificar las relaciones más críticas y riesgos que afectan el actual proceso comercial, el mejoramiento del sistema de información, introducción de nuevas técnicas gerenciales, cambios en la formación del personal, y un incremento en la satisfacción del cliente. Esto permite el perfeccionamiento en sus actividades y, consecuentemente el cumplimiento de objetivos comerciales y empresariales.

Investigación comercial

En un mercado en donde se acrecienta de manera rápida los oferentes, las empresas intentan comercializar sus productos sin éxito, pues los gustos de los consumidores se modifican constantemente. Es aquí, en donde el papel de la investigación comercial marca la diferencia de una buena comercialización. Como señala Valderrey (2010): “La investigación comercial se encarga de recopilar, registrar y analizar de manera sistemática los datos relacionados con los problemas en la comercialización de un bien o servicio” (p.11).

Por otro lado la *American Marketing Association* (A.M.A) citado por Martínez (2011), establece que la investigación comercial se refiere a la: “Obtención,

clasificación y análisis de los hechos y datos acerca de los problemas relacionados con la transferencia y venta de mercancías y servicios de productos al consumidor, la investigación comercial obtiene los datos necesarios para la planificación comercial”(p.13). Es importante considerar que las empresas necesariamente deben involucrarse en un proceso de investigación constante, pues el mercado varía continuamente.

A criterio de Valderrey (2010), los principales campos en los que se centra la investigación comercial son: en primera instancia, el estudio del comportamiento del consumidor, en donde se analizan las actitudes, gustos y preferencias, estilos de vida, patrones de consumo y lugares de compra. Como segundo punto se realiza un análisis del producto, en donde se analiza la posibilidad de implementar nuevos productos, las percepciones de los productos tanto de la empresa como de la competencia.

En tercer lugar, se realiza un estudio de mercado, en donde se analiza los mercados potenciales, la cuota de mercado, la distribución geográfica y temporal de las ventas, la previsión de la demanda, las características del mercado, la localización de nuevos mercados y puntos de venta y el análisis de la distribución y segmentación de mercados. Por último se realiza un estudio de la comunicación, para lo cual se analiza la medida de la eficacia publicitaria, se investigan los medios de comunicación, se realiza la preparación y control de las promociones de venta, la creatividad y el mensaje publicitario (Valderrey , 2010).

Mercado

Cada una de las acciones ejecutadas por una organización, tienen un solo propósito: llegar al mercado y obtener utilidades por la venta de un bien o un servicio. Pero para lograrlo es fundamental tener un conocimiento absoluto del mismo.

Por tanto los autores Casado & Rubio (2006) señala que: “ El mercado es un conjunto de consumidores (individuales u organizados) que comparten una necesidad en común, poseen capacidad de compra, y , además están dispuestos a comprar”(p.91). A pesar de que las necesidades constituyen una condición necesaria, no siempre es suficiente, ya que el cliente debe contar con la capacidad adquisitiva para adquirir el producto o servicio que desee. Por esta razón es necesaria la comprensión del mercado, ya que de esta manera se puede establecer la delimitación e identificación del mismo en un contexto más amplio. Existen cinco tipos básicos de mercado:

- ✓ Mercado potencial: constituyen todos los posibles consumidores que pudiesen estar interesados en la adquisición del producto o servicio que oferta la empresa.
- ✓ Mercado disponible: constituye un subconjunto del mercado potencial, en donde los consumidores que se encuentran interesados en el producto o servicio ofertado por la empresa, cuentan con el poder adquisitivo necesario para efectuar la compra.
- ✓ Mercado factible: constituye un subconjunto del mercado disponible, ya que se encuentra conformado por el conjunto de consumidores cualificados para comparar en función a determinados criterios como por ejemplo: edad y sexo.

- ✓ Mercado objetivo: constituye un subconjunto del mercado factible, ya que se encuentra formado por consumidores a los que la empresa se dirige mediante una oferta en específico.
- ✓ Mercado cubierto: constituye un subconjunto del mercado objetivo, en donde los consumidores ya están efectuando la compra del producto o servicio que la empresa comercializa.

Demanda

Una vez que la empresa ha establecido el mercado hacia el cual dirige su comercialización, es necesario tener un conocimiento de carácter cuantitativo acerca del volumen total que será adquirido por el este. Por tal razón, los autores Casado & Sellers (2006) establecen que: “La demanda constituye a la exteriorización de las necesidades y deseos del mercado y está condicionada por los recursos disponibles del consumidor y los estímulos del *marketing* recibidos” (p.95).

Es importante mencionar que las empresas deben desarrollar un análisis de la demanda, la cual se realiza en base a tres aspectos:

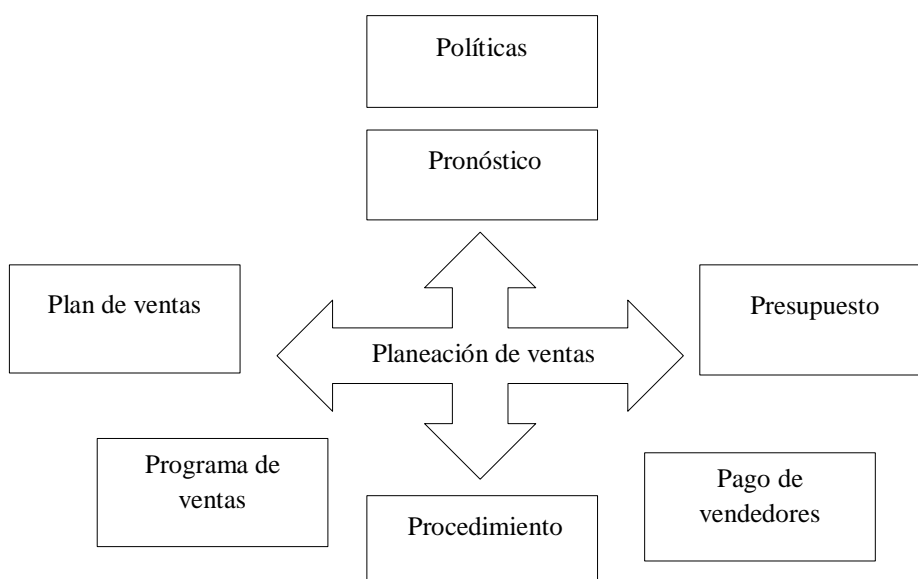
- ✓ Medición de la demanda: se refiere a la cuantificación tanto de la demanda actual como de la potencial. La unidad de medida se lo puede realizar en base a : unidades físicas, valor monetario y participación de mercado.
- ✓ Explicación de la demanda: se refiere a la identificación de las variables que condicionan la demanda, para lo cual se puede clasificar en: variables controlables, es decir se mide el nivel de esfuerzo comercial en que la empresa se sitúa en base al *marketing* mix y variables no controlables, es decir el nivel de la demanda no depende de la actuación de la empresa, sino de la condiciones del entorno tanto macro como micro.

- ✓ Pronosticación de la demanda: se refiere a la previsión del nivel de ventas en un futuro, para lo cual se emplean técnicas, las cuales deben estar basadas en una medida apropiada para así de esta manera contar con un pronóstico más certero. En base al pronóstico se toman decisiones relacionadas con *marketing* y otras áreas de la empresa.

Planeación de ventas

Una de las actividades claves en el desempeño correcto de una empresa, es la planeación de la gestión comercial para la fuerza vendedora. En donde, esta planeación constituye un instrumento de orientación que permite el logro de los objetivos y metas de mercadeo, y a su vez permite la fomentación de organización, disciplina y sentido hacia la ejecución de cada una de las actividades a realizar por el personal que conforma el equipo de ventas (Prieto, 2015). El autor mencionado con anterioridad, establece las siete "P" de la planeación de ventas a considerar:

Gráfico 2.1 Siete "P" de la Planeación de Ventas



Fuente: tomado de Prieto (2015)

El responsable de la elaboración de un plan de ventas es el gerente de ventas, el cual debe considerar las políticas de la empresa, así como también debe incluir pronósticos y presupuestos en base a programas y actividades a ejecutar; de igual manera debe establecer un sistema de remuneraciones que motive al equipo de ventas en base a un pago justo y atractivo.

Fuerza de ventas

Las empresas tienen en cuenta que para que su negocio crezca y sea sostenible en el tiempo, necesita obtener ingresos de las ventas, he ahí la importancia de contar con un departamento comercial que impulse y oriente a las actividades que ejecutan los demás departamentos. El departamento comercial precisamente debe contar con recursos tanto humanos como materiales, lo que se traduce como la fuerza de ventas.

Para el autor Jiménez (2014) la fuerza de ventas constituye “El personal propio o externo de la empresa, cuyo principal objetivo es la comercialización de sus productos o servicios en base a criterios previamente definidos por la empresa, entre ellos destacan: zona geográfica, tipos de productos, o tipos de clientes” (p.7). El autor señala que las tres principales funciones de la fuerza de ventas son: concretar la venta, crear y mantener buenas relaciones con los clientes y recabar información sobre el cliente. Por otro lado, el autor Caballero (2014), señala que el objetivo principal de la fuerza de ventas es concluir el ciclo de la operación comercial, para lo cual es necesario determinar una estructura externa que permita asignar actividades comerciales. La estructura se puede realizar en base al territorio, al producto o por el cliente.

Al constituir la fuerza de ventas, la carta de presentación de la empresa ante los clientes y el público en sí, es indispensable que el departamento cuente con un líder,

el cual oriente, guíe e impulse al equipo de ventas hacia la meta en común y logre cumplir cada uno de los objetivos de mercadeo; no basta con contar con un plan estratégico, un plan de *marketing* y un plan de ventas de calidad, sino también depende del talento humano con el que cuenta la empresa y por ende de la capacitación que mantengan los mismos. Por esta razón, es necesaria la selección idónea de los integrantes que conformarán la fuerza de ventas, ya que de estos depende concluir con el proceso comercial. El autor Prieto (2015) establece los componentes de una dirección de ventas idónea: liderazgo, comunicación, manejo de conflictos, sistema de información, capacitación, selección, contratación, delegación y motivación.

Estrategia

Como señala Hammer citado por Kaplan & Norton (2008): “Usted puede tener los mejores procesos del mundo pero si sus procesos de gobernanza no brindan el rumbo y la corrección del curso necesaria para alcanzar sus metas, el éxito es una cuestión de suerte” (p.19).

El autor sin duda recalca la importancia que tiene una estrategia dentro del ámbito organizacional, ya que para lograr los objetivos de una empresa es necesario de una fuerza o un impulso que oriente a todas las personas involucradas en la misma hacia un objetivo en común “el éxito”, ya que la estrategia constituye un vínculo entre la empresa y el entorno sectorial (competidores, clientes, proveedores).

Los autores Hernández y Rodríguez & Pulido (2011) señalan que:

Una estrategia es un concepto de rector de acción de la empresa para enfrentar de manera efectiva las condiciones externas del mercado presentes o pronosticadas de los

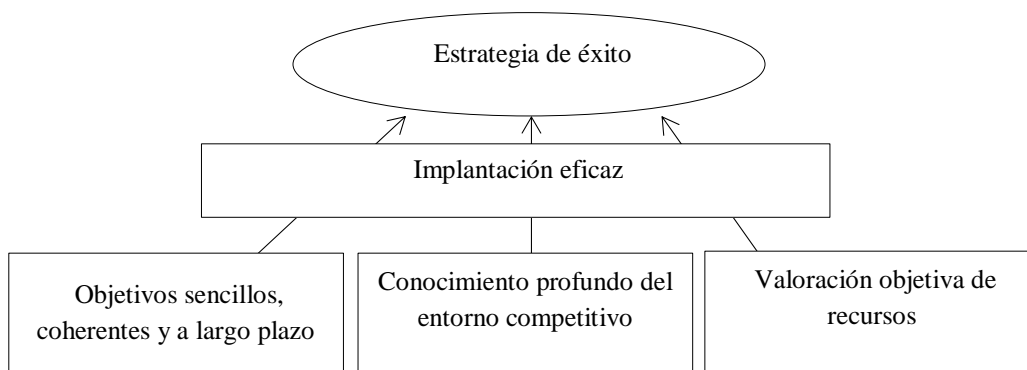
próximos años, para fundamentar las decisiones claves de la empresa, así como los cambios estructurales o de procesos tácticos y de operaciones (p.178).

De igual manera Palacios Acero (2009) establece que la estrategia: “Es el conjunto de objetivos, planes, políticas y programas que define el campo de acción de los negocios, los proveedores y la organización humana, tecnológica y económica que requiere una empresa para satisfacer a clientes, accionistas y empleados con ventajas competitivas” (p.13).

Elementos de la estrategia

La clave del éxito para una organización es la presencia de una estrategia que sea formulada de manera sólida y por ende que sean eficazmente desarrolladas. Para ello es necesario tomar en cuenta ciertos elementos que orienta a la estrategia al éxito. (Robert M., 2006).

Gráfico 2.2 Elementos de la estrategia de éxito



Fuente: tomado de Robert, M (2006)

Es importante considerar que la formulación de una estrategia correcta, no garantiza el éxito en su implementación. Por ello la estrategia abarca la agrupación de

habilidades, destrezas, esfuerzo y análisis de la situación, que permita aminorar los riesgos del fracaso y garantizar el éxito.

Administración de relaciones con los clientes (CRM)

Las empresas buscan diferentes alternativas para recuperar tasas de rentabilidad y crecimiento, y una de las opciones que permite cumplir con dichos objetivos es el *Customer Relationship Management* (CRM). En tal sentido, Zikmund, McLeod, & Gilbert (2004), definen al sistema de administración de relaciones con los clientes (CRM), como un proceso y una estrategia de negocios que permite recolectar información que incremente el entendimiento de cómo administrar las relaciones que posee la organización con sus clientes; para lo cual utiliza la tecnología de información como un apoyo para proveer a la empresa de un panorama total, confiable e integrado de sus consumidores, y con ello orientar a cada uno de los procesos y las interacciones con los clientes hacia el mantenimiento y expansión de una relación mutuamente beneficiosa. Los objetivos principales de un CRM son:

- Incrementar el servicio a los clientes
- Mejorar la satisfacción y retención de clientes
- Alinear los procesos del negocio con la tecnología de integración.

Se concuerda con el criterio de Sepúlveda (2009), al referir que los esfuerzos del CRM no se concentran solamente en retener y conseguir lealtad por parte de los clientes, sino en tener un *marketing* efectivo, crear oportunidades de *cross-selling* (venta cruzada) y abrir la posibilidad de una inmediata introducción de nuevos productos.

La esencia de un negocio consiste en hacer clientes, y la gestión de las relaciones con los clientes puede considerarse como el arma más poderosa para los empresarios para

asegurar la sostenibilidad; por tanto la la gestión de relaciones con los clientes no es una alternativa.

Gestión de la cadena de suministros (SCM)

El Supply Chain Management (SCM), implica que las empresas adopten un cambio en su filosofía gerencial, en donde los integrantes de la cadena de suministro no deben verse como partes fragmentadas, sino como un todo que comparten un objetivo común: la satisfacción del cliente.

De esta manera, la gestión de la cadena de suministro utiliza tecnología avanzada, gestión de información e investigación de operaciones para planificar y controlar una complejidad creciente de factores para producir y entregar de mejor forma los productos y servicios para satisfacer al cliente (Chavez & Torres, 2012).

Por otro lado, para Global Supply Chain Forum citado por Pires & Carretero (2007), establece que el SCM, consiste:

“En la integración de los procesos de negocio desde el usuario final hasta los proveedores primarios que abastecen de los productos, servicios e informaciones que añaden valor para los clientes o usuarios finales y los propietarios de recursos (*stakeholders*)”(p.33).

En ese sentido, el término tiene un alcance extenso, el cual abarca el cliente de tu cliente, hasta el proveedor de tu proveedor, para lo cual es indispensable que se implemente un proceso de retroalimentación que vaya desde el cliente final hacia todos escalones de la cadena. Según Gómez & Acevedo citado por Espinosa (2012) la SCM se basa en cuatro principios:

- ✓ Construcción de una infraestructura competitiva sobre los procesos que conforman la cadena de satisfacción al cliente, que permita alcanzar un servicio de calidad, costos y precios solicitados por los clientes.
- ✓ Introducción de redes logísticas óptimas que permitan tener un fácil acceso al mercado.
- ✓ Sincronizar la demanda con la producción, mediante sistemas de información que elimine pérdidas y exceso de inventarios.
- ✓ Medir el desempeño global y no parcial.

El SCM, constituye para las empresas un fuerte apalancamiento para su crecimiento, como afirma Porter: “En un futuro, la competencia no será de empresa a empresa, sino más bien de cadena de suministros a cadena de suministros”.

2.2. Estudio de Modelos de Dirección Comercial

Varios autores establecen diversos elementos que permiten a las empresas alcanzar el crecimiento y éxito organizacional, de los cuales destaca Porter citado por Llorens (2010), la ventaja competitiva es lo que permite a las empresas obtener un desempeño sobre el promedio de la industria; para lo cual, la base de una ventaja competitiva corresponde a un modelo comercial que constituye una referencia a seguir para administrar y gestionar las actividades inmersas en el proceso comercial, el cual demanda de capacidad para adaptarse a un entorno cambiante, saturado y exigente. Todas las empresas, poseen una determinada manera de llegar al cliente con su producto o servicio, y la forma en que lo realizan constituye su modelo comercial. Al respecto Llorens (2010), señala que: “Contar con un buen modelo comercial no garantiza el éxito por sí mismo, lo importante es la ejecución de dicho modelo, es decir, la estrategia. Bajo ésta perspectiva, la implementación de una buena estrategia con un modelo

comercial deficiente, puede ser más exitosa que una mala estrategia que cuenta con un buen modelo” (p.3).

En el siguiente epígrafe, se analizan distintos modelos comerciales, diseñados, adaptados e implementados en diversas partes del mundo, los mismos que prometen organizar el proceso comercial, generar ingresos, lograr la satisfacción del cliente y alcanzar el crecimiento empresarial. Según Carriel, Guarnizo & Cristobal (2017), la era de la globalización, conocimiento y las tecnologías de información y comunicación TIC's, han conllevado a los directivos de las empresas a buscar diferentes estrategias innovadoras y creativas que permiten crear ventajas competitivas y; de esta manera, superar los diferentes retos.

a) Modelo del proceso de venta eficaz

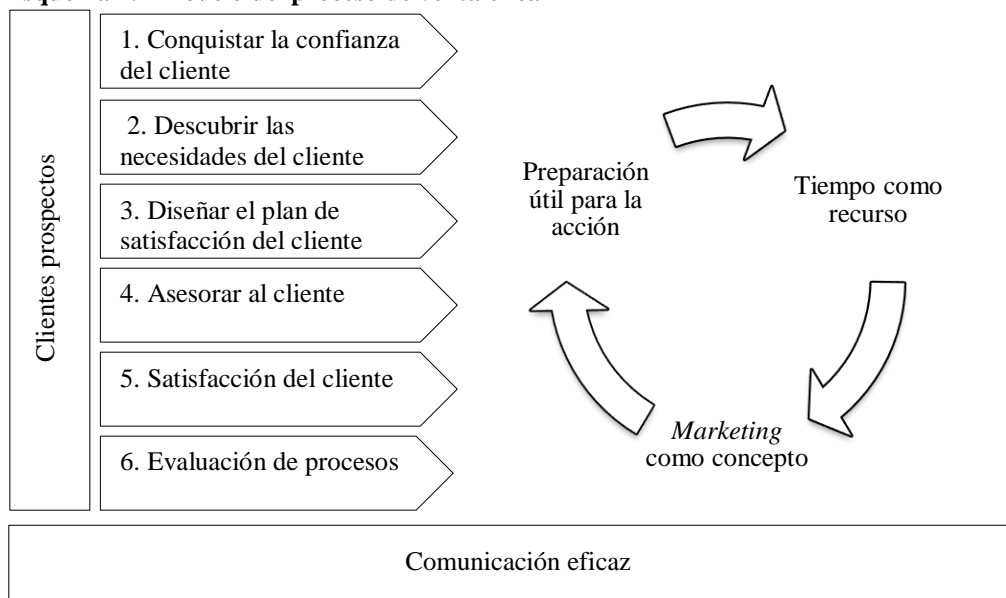
El modelo de proceso de venta eficaz planteado por López (1999), proporciona técnicas de venta útiles que permiten alcanzar altos niveles de productividad y éxito en las ventas de una empresa. El modelo se centra en la premisa de que la venta no debe ser considerada como una actividad sino como un proceso en el cual intervienen dos agentes principales: el comprador y el vendedor.

Considerando así, el principio de la administración moderna, en donde si el proceso es bueno y eficiente, los resultados obtenidos también lo serán; siempre y cuando existan estrategias de por medio. Como señala Hammer citado por Kaplan & Norton (2008): “Usted puede tener los mejores procesos del mundo pero si sus procesos de gobernanza no brindan el rumbo y la corrección del curso necesaria para alcanzar sus metas, el éxito es una cuestión de suerte” (p.19). Claramente se denota en la cita anterior, la importancia de combinar buenas estrategias con buenos procesos, en dónde su

combinación en sí permiten a la empresa ejecutar sus actividades bajo un modelo que contribuye al éxito de la misma.

Es así, que el autor plantea un modelo que consta de cuatro elementos: preparación útil para la acción, tiempo como recurso, *marketing* como concepto y comunicación eficaz, dichos elementos deben acompañar las seis fases diseñadas durante todo el proceso comercial: conquistar la confianza del cliente, descubrir las necesidades del cliente, diseñar el plan de satisfacción del cliente, asesorar al cliente, satisfacción del cliente y evaluación de procesos. En el siguiente esquema se visualiza el modelo propuesto por el autor.

Esquema 2.1 Modelo del proceso de venta eficaz



Fuente: tomado de López (1999)

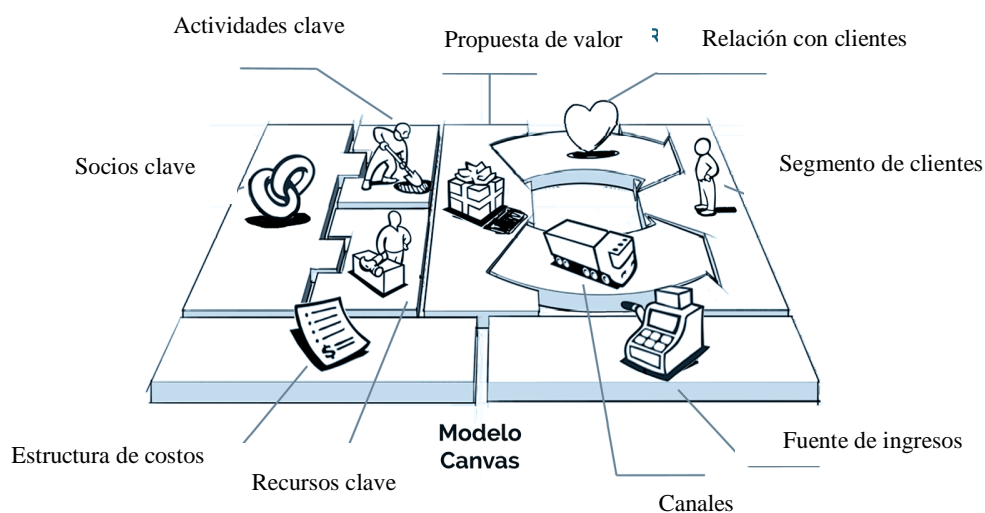
b) Modelo *Canvas*

El *Business Model Canvas* (BMC), constituye una herramienta de estrategia desarrollada por Osterwalder (2011), el cual se encuentra consolidado como una alternativa que permite agregar valor a las ideas de un negocio de personas que evolucionan en pequeñas empresas, o *start-up*, cuya estructura jerárquica no es compleja. Este lienzo propone un enfoque más

sistemático que la mayor parte de los modelos tradicionales, ya que articulan los diferentes elementos que constituyen la empresa. Con lo cual, Ferreira (2015) refiere que “El modelo canvas fue creado con el fin de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen en el éxito, a través de un lienzo que detalla la idea de negocio, hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerlo en marcha” (p.3).

En tal sentido, Canvas es una herramienta utilizada para la generación de modelos de negocios, la cual trabaja sobre la base de cómo una empresa crea, proporciona y captura valor. Es decir, es un marco en el que el emprendedor establece y define temas estratégicos referentes a su operación (Osterwalder & Pigneur, 2011). En el siguiente gráfico, se puede visualizar los nueve bloques que comprende el modelo Canvas, los cuales constituyen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos:

Gráfico 2.3 Modelo Canvas



Fuente: tomado de Osterwalder & Pigneur (2011)

Como se puede evidenciar, el modelo de negocio realiza la función de un plan constructor, a través de la conceptualización de los elementos que lo conforman, interactuando de manera directa con los integrantes de un equipo de negocio. A partir del modelo de negocio,

se puede diseñar y realizar la estructura de un negocio, los procesos, actividades y sistemas que implica la parte operativa y funcional de la empresa, mediante los nueve bloques que comprende: actividades clave, socios clave, propuesta de valor, relación con los clientes, segmento de clientes, fuente de ingresos, canales, recursos claves y estructura de costos; en el siguiente párrafo se detalla cada uno.

La propuesta de valor se refiere al factor que hace que un cliente decida entre una empresa u otro problema, su finalidad es satisfacer las necesidades de los clientes o resolver un problema en específico a través de la oferta de un determinado producto o servicio, los principales factores que contribuyen a la creación de valor, son: precio, novedad, personalización, servicio y marca. El siguiente bloque se refiere al segmento de mercado, en donde los clientes no existen, si la empresa no conoce quiénes son; para lo cual, se hace necesario conocerlos geográficamente, demográficamente y socialmente. Por esta razón, las empresas deben detallar de manera específica hacia qué tipo de personas va dirigido el producto o servicio, ya que la satisfacción de los clientes se puede obtener a través de la agrupación de varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes.

Por otro lado, se encuentran los canales, en donde se analizan las relaciones interdependientes que permiten que el producto o servicio esté disponible en el momento y cantidad exacta para el consumidor final. Para la autora De Juan Vigaray (2004), la selección del canal es una de las decisiones más complejas, debido a que ésta afecta a las demás decisiones de *marketing*; para lo cual, manifiesta que ésta decisión debe ser iniciada en el cliente y seguir el siguiente proceso: establecer objetivos de la empresa, estudiar restricciones del canal, identificar alternativas de canal, evaluar alternativas de canal, selección del canal y seguimiento.

El siguiente bloque se refiere a la relación con los clientes, en donde se analiza cómo la empresa va a atraer nuevos clientes, mantener los existentes y hacerlos crecer. Para esto, es importante considerar ciertos aspectos dentro del análisis: el tipo de relación que se espera con los segmentos, el costo de las relaciones, la manera de cómo integrarlas con el resto del negocio, la información necesaria que posee el cliente, la participación de los clientes en la toma de decisiones de la empresa, si existe o no *feedback*, si son solucionadas las quejas o requerimientos de los clientes de manera oportuna, los tipos de relaciones exitosas en el mercado, entre otros aspectos que permiten mantener una relación sólida con el cliente y lograr su fidelización-satisfacción.

Como siguiente bloque, se encuentra la fuente de ingresos, la cual representa las arterias del modelo de negocio, en este punto se analiza e identifica los ingresos que provienen de cada segmento de mercado, así como la disposición de cada segmento al pagar por el bien o servicio que se oferta; así también es analizado el sistema de pago.

El siguiente punto se refiere a los recursos claves, en donde se determinan los activos más valiosos con los que cuenta el modelo de negocio y que contribuyen a crear y ofrecer una propuesta de valor, entre ellos, se destacan: activos físicos, económicos, intelectuales y humanos. La siguiente casilla corresponde a las actividades claves, en donde se analizan las acciones importantes que debe ejecutar una empresa para entregar la propuesta de oferta hacia el mercado, por ejemplo: procesos directivos, producción, gestión de suministros, eficiencia de las actividades, factores críticos de éxito, sistematización de operaciones, entre otros.

El penúltimo bloque, se refiere a los socios claves, en donde se describe la red de proveedores, socios y principales suministradores que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio, las mismas que son realizadas con el fin de optimizar el modelo,

aminorar riesgos, reducir costos y adquirir recursos, las asociaciones que destacan, son: alianzas estratégicas, cooperación, relación cliente-proveedor y *joint ventures* (unión de dos o más empresas). Por último, se encuentra la estructura de costos, en donde se describen los costos que son necesarios para poner en marcha el modelo de negocio, con la finalidad de determinar el precio de venta. Es importantes destacar que aquí los bloques anteriores generan desembolsos económicos.

c) **Modelo Larga Cola (*long tail*)**

El modelo de negocio de larga cola diseñado por Osterwalder (2007), se caracteriza por estar representado por una curva estadística, en donde los bienes masivos constituyen la parte puntiaguda (20%), debido a su popularidad, mientras que los bienes de nicho están representados por una línea más baja y larga (80%).

Este modelo trata de explicar el traspaso de mercados de masas a nichos de mercado, fundamentándose en que el 20% de las empresas destacadas se centran en un número reducido de productos que tienen un volumen de ventas elevado, mientras que el otro 80% de la curva se centra en una gran cantidad de productos que tienen un volumen de ventas reducido, resultando mucho más atractivo para el mercado, ya que ésta relación puede incrementar de manera trascendental los ingresos de una empresa. En ese sentido, el volumen es lo más importante y no tanto el porcentaje de ganancia que se genera, justificándose que “muchos pocos hacen un mucho”, transformando así, los mercados no rentables en lucrativos.

Es así, como Osterwalder & Pigneur (2011), afirman que éste modelo se concentra en el principio de vender menos de más, a través del ofrecimiento de una amplia gama de productos especializados, que por separado tienen un volumen de ventas bajo. El modelo se desencadenó en tres fuerzas: la reducción de costos para coordinar la oferta con la

demanda, democratización de la distribución, en donde al tener como apoyo al internet, los costes de transacción, producción y comunicación se reducen.

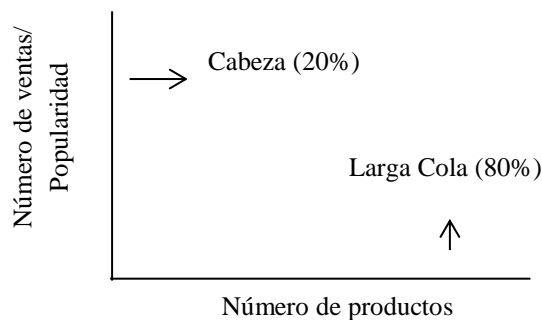
Por otra parte, el modelo explica la ventaja que poseen los vendedores digitales al poseer una inventario virtual y la mercancía digital que permite ofrecer un mayor alcance, un almacenamiento más económico y lograr la satisfacción de los deseos de los compradores, pero para obtener estos beneficios es importante que las opiniones y experiencias de los consumidores en internet creen este camino; para lo cual, se requiere proporcionar a los clientes flexibilidad en los precios, agilidad en el servicio y entrega; y por ende, una innovación constante a través de la reacción a las nuevas tendencias.

La larga cola nace de la economía de la abundancia, cuando la oferta y la demanda empiezan a desaparecer y todo queda disponible para todos, pocas cosas se venden mucho, y muchas cosas se venden poco; por lo cual, se ven en la necesidad de buscar alternativas para vender, como el internet. Por lo tanto, el alcance *online* de productos especializados de poco volumen está alterando las industrias y cambiando mercados minoristas, dando como resultado un nuevo *marketing*. Los grandes minoristas son amanezados por las tiendas *online* y los nichos fragmentados, provocado principalmente por la variedad de contenido que no se convierten en éxito. La popularidad ya no tiene el monopolio sobre la rentabilidad, quedándose demostrado que a menores costos se puede vender más.

El éxito de la larga cola se basa en primera instancia en poseer varios nichos de mercado, para así dejar que los clientes hagan el trabajo, además las empresas deben flexibilizar la distribución, adaptarse a la era de la personalización de productos, evitar precios únicos, y ajustarlos en función de las necesidades de los clientes y; por último, compartir información con el cliente, ya que las opiniones, los patrones de compra y especificaciones generan

confianza y permiten ampliar las opciones. En el siguiente gráfico se puede visualizar el modelo de la larga cola o *long tail*.

Gráfico 2.4 Modelo de negocios de Larga Cola



Fuente: tomado de Osterwalder &Pigneur (2011)

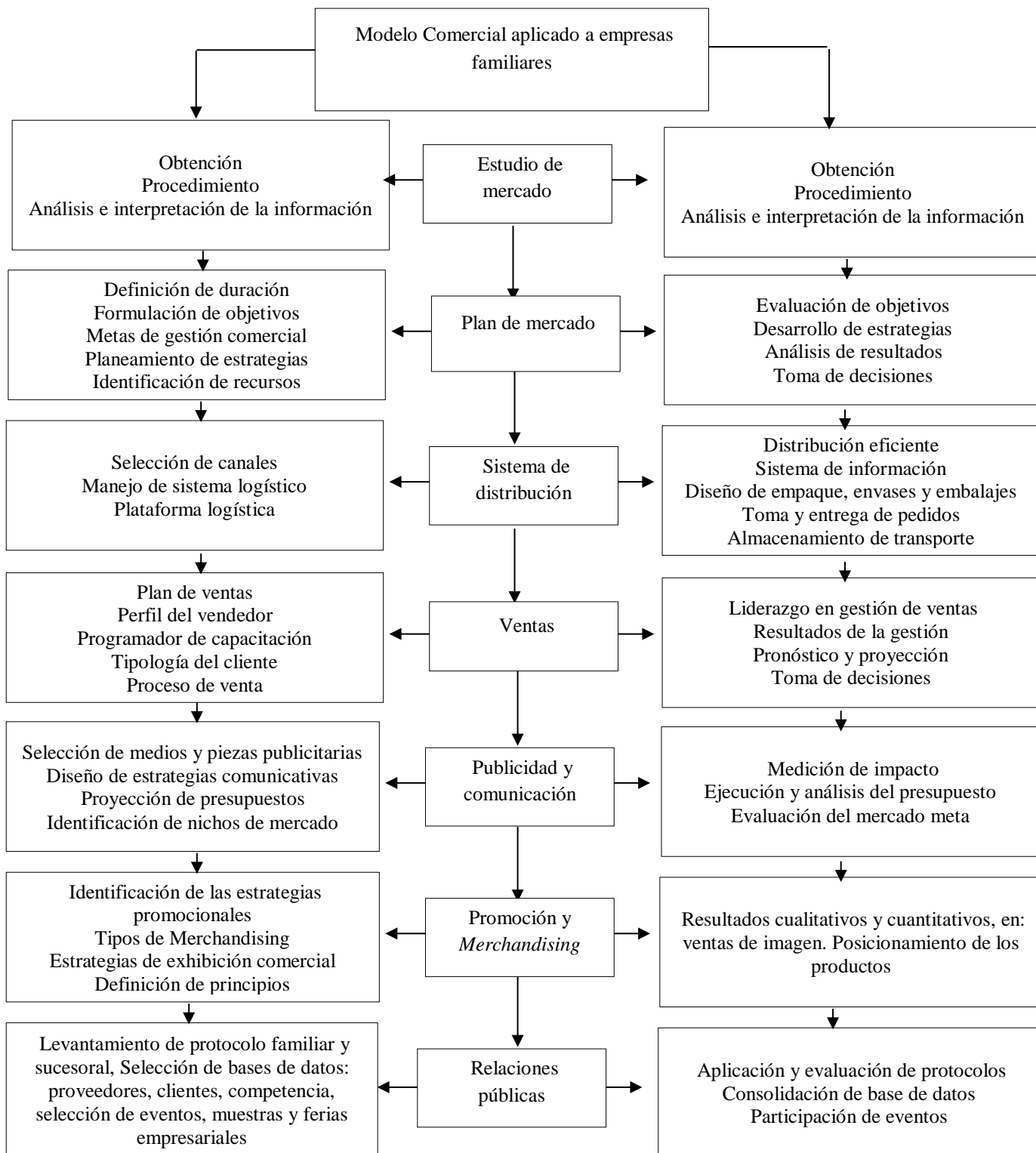
d) Modelo de gestión comercial para empresas familiares de Colombia

Las empresas constituyen un sistema complejo que dependen de un sinnúmero de variables para su éxito, destacándose de éstas, la gestión comercial. Para lo cual, los autores Guerrero & Sandoval (2010) en su artículo pretenden analizar cómo la gestión comercial influye en que las empresas, principalmente familiares no alcance a la segunda y tercera generación. El estudio toma como referencia a treinta empresas colombianas de diferentes sectores productivos, arrojando como resultado que el 33% de las empresas alcanzaron a la segunda generación, mientras que tan solo el 13% a la tercera generación, evidenciándose de esta manera la debilidad de las empresas para afrontar cambios y no adoptar procesos flexibles relacionados con la gestión comercial y administrativa, limitándose así el crecimiento empresarial.

A partir de las debilidades encontradas, los autores proponen un modelo comercial apoyado en el aspecto productivo, legal, financiero y comercial, encaminado a la agrupación de las actividades que permiten la construcción teórica del funcionamiento de la gestión comercial de las empresas, que contribuyen a alcanzar niveles de competitividad altos y la

permanencia en el mercado (Guerrero & Sandoval, 2010). El modelo diseñado establece relaciones entre los diferentes elementos que permiten dinamizar y flexibilizar la gestión comercial de las empresas: actividades a ejecutar, procesos, secuencias, métodos, recursos y controles. En el gráfico siguiente, se puede visualizar el modelo planteado por los autores.

Gráfico 2.5 Modelo de gestión comercial para empresas familiares de Colombia



Fuente: tomado de Guerrero & Sandoval (2010)

e) Modelo descentralizado de comercialización

Uno de los modelos que pretende romper esquemas acerca de la comercialización tradicional es el modelo descentralizado, el cual es propuesto y desarrollado en la investigación realizada por los autores Arias & Rendón (2015), como una estrategia para contribuir a los productores agropecuarios en Colombia, debido a la inconformidad que presentan al evidenciar que la mayor parte de los beneficios económicos eran destinados a los intermediarios, mientras que para los productores la ineficiencia del proceso se ve reflejada en retribuciones poco rentables.

A criterio de los autores, clasifican los modelos de comercialización basado en la forma de concentración del poder: centralizados y descentralizados. En el modelo centralizado las decisiones son tomadas específicamente por los mayoristas, debido a la alta influencia que tienen en las diferentes actividades, ocasionando de esta manera un alto nivel de intermediación debido a la dificultad que tienen los productores para reunir la cantidad de productos necesarios para cubrir las necesidades del mercado. Esto imposibilita a los productores ofrecer diferenciación, valor agregado y obtener ventaja competitiva ante la competencia, puesto que los intermediarios fijan el precio; por consiguiente, los consumidores terminan pagando precios altos debido a la ineficiencia del modelo comercial.

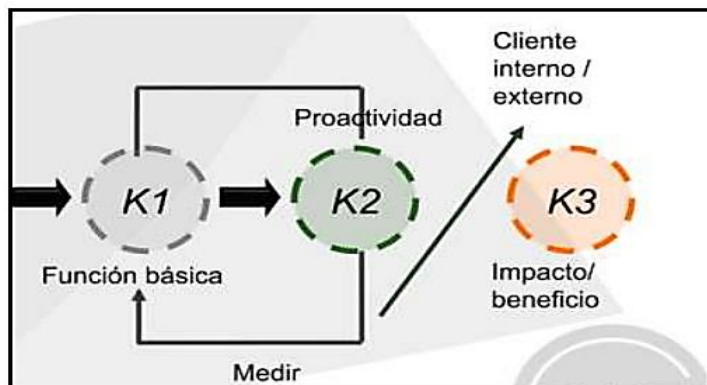
Siguiendo con los autores, para el modelo descentralizado citan a Mendoza (2002), quien expone que éste se caracteriza por generar una cooperación mutua “productor-comprador”, mediante el establecimiento de alianzas productivas que disminuyen la sustitución de mando de los intermediadores, y permite a los productores alcanzar mayor proporción de mercado, mejorar el poder de negociación, obtener rentabilidad, mejorar la competitividad, aprovechar oportunidades y asegurar la viabilidad del negocio.

f) Modelo KI WO TSUKAU

En el trabajo de investigación presentado por los autores Ferrer & Pérez (2013), hacen énfasis al modelo KI WO TSUKAU, el cual fue desarrollado por una empresa mexicana, cuyos principales autores son el empresario Alejandro Kasuga Sakai y el doctor Aldo Verde Trujillo. La palabra KI significa (energía) y WO TSUKAU (usar), lo que puede traducirse a “preocuparse por”. El modelo constituye una evolución del sistema ISO 9001:2008, además se basa en el ciclo de mejora de proceso de Demming: planear, hacer, revisar y actuar. El objetivo principal de este modelo es involucrar a los trabajadores para que no ejecuten tan solo sus funciones básicas, sino que promueve la proactividad a través del mejoramiento de procesos, para satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos.

El modelo está constituido por 3 variables: K1 representa las funciones básicas, K2 la proactividad y K3 el impacto y beneficio. Las funciones básicas se refieren a las actividades para las que fue contratado un trabajador, las cuales deben estar descritas en un manual de funciones. La proactividad constituye la experiencia y el talento que poseen para afrontar de manera efectiva su trabajo mediante soluciones innovadoras que permitan mejorar los procesos enfocados al cliente; si la idea es de impacto positivo, se integra a las funciones básicas. Por último, el impacto y beneficio hace referencia a los resultados que genera el K2 en los procesos.

Continuando con los autores, establecen la filosofía de este modelo “si nos preocupamos por todo, absolutamente todo se puede mejorar”, la mejora se refiere al conocimiento de las exigencias de los clientes para poder cumplirlos e incluso excederlos. En el siguiente gráfico se puede observar la representación del modelo.

Gráfico 2.6 Modelo *KI WO TSUKAU*

Fuente: tomado de Ferrer & Pérez (2013)

g) Modelo *Crowdsourcing*

De acuerdo a los criterios de los autores Leyva, Pastrana, Peña & Fernández (2016) sobre los cambios que han experimentado las empresas, determinan que las organizaciones se encuentran en una situación en donde el paradigma de trabajado cerrado (ejecutar actividades por un solo individuo) se ha transformado con el tiempo. Ahora, dadas las TIC's éstas actividades pueden ser ejecutadas de manera cooperativa y así aportar con soluciones para el desempeño organizacional; para lo cual, manifiestan al modelo *crowdsourcing* desarrollado por Howe (2008) como solución a estos cambios.

La definición proporcionada por el autor del modelo, refiere que el *crowdsourcing* o colaboración abierta es la acción de llevar un trabajo tradicional desempeñado por personas de la empresa a un grupo indefinido de personas externas. La esencia de éste modelo es recopilar opiniones acerca de los productos y servicios que ofrece la empresa, identificar demanda y perfiles laborales.

Asimismo, el autor Kothler (2015) define los roles que deben ser adaptados por las empresas para aplicar el modelo *crowdsourcing*: rol de los clientes, rol de la empresa, creación de valor y captura de valor. En el rol de los clientes, el autor establece que la

empresa debe pasar de clientes pasivos a empleados empoderados mediante la co-creación. En el rol de las empresas, éstas no deben limitarse únicamente a vender, sino deben crear una interacción entre las partes involucradas, disminuyendo las decisiones centralizadas. En la creación de valor, se debe transitar de lo lineal a una red, en donde los clientes y la empresa son partícipes en la creación de valor. Por último, en la captura de valor las empresas deben cambiar el esquema centralizado a un distribuido, en donde el poder es compartido con los clientes.

Una vez analizados los diferentes modelos comerciales de manera individual, es esencial examinar las características, ventajas y desventajas que existen entre éstos, para lo cual se propone un cuadro que resume estos aspectos:

Cuadro 2.1 Modelos de Dirección Comercial

Modelo	Características	Ventajas	Desventajas
Modelo del proceso de venta eficaz Raúl López (1999)	<ul style="list-style-type: none"> Dentro de los elementos del modelo se encuentra la planeación comercial, el mercadeo y producto, el manejo del tiempo y la comunicación. Considera a las ventas y a la parte comercial como una profesión, no como una actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> El tiempo es considerado como un recurso, por lo cual debe ser administrado de manera efectiva en un plan de trabajo anual. Los elementos deben acompañar siempre a las fases que comprenden el modelo, de esta manera se obtienen mejores resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> No establece una preparación o planeación de visitas para los clientes. Considera la última actividad del proceso comercial, más no todas las actividades del proceso.
Modelo Larga Cola Osterwalder & Pigneur (2007)	<ul style="list-style-type: none"> Centra el modelo en los canales <i>on-line</i>. Personaliza el acceso a los nichos de mercado para cada cliente para que se adapten a sus necesidades. Cambio cultural hacia el gusto minoritario. Se enfoca en los nichos de mercado, no en el de masas. 	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de costes para acceder a los nichos de mercado. Involucra al cliente para que forme parte del proceso de compra. Un buen producto no tiene que ser de máxima calidad, solo tiene que ser vendible. 	<ul style="list-style-type: none"> Funciona de mejor manera con productos netamente digitales. Tarda tiempo en generar ingresos. El modelo obliga a mover mucho volumen de inversión y usuarios para demostrar que el producto funciona.
	<ul style="list-style-type: none"> Esquematiza de manera práctica, y creativa el negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> Alto nivel de visualización, por lo que facilita capturar, 	<ul style="list-style-type: none"> Aunque el modelo reconoce las relaciones entre las distintas áreas,

<p>Modelo Canvas Alexander Osterwalder (2011)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Constituye un marco de análisis de estrategias para el desarrollo de modelos de negocios. • Sintetiza una idea de negocio en 9 bloques, que en su conjunto ofrecen valor a los clientes. • Es la interconexión necesaria hacia los problemas, cambios y necesidades actuales. 	<p>visualizar, entender, comunicar y compartir la lógica del negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orienta a la creación de valor. • Simplicidad, no es necesario la utilización máxima de recursos para su elaboración. • Es un modelo aplicable a las empresas independientemente de su tamaño, actividad y años en el mercado. • Flexibilidad y capacidad de adaptación. 	<p>no se establecen de manera explícita.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limita la supervisión y aprendizaje en la implantación de la estrategia, en ese sentido, no establece cómo van a ser medidos los factores y estrategias planteadas en el modelo. • Debido a su excesiva abstracción, Canvas no establece aspectos relacionados con la competencia, implantación y ejecución de la estrategia (Seddon, et al., 2004).
<p>Modelo de gestión comercial para empresas familiares de Colombia Guerrero & Sandoval (2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El modelo considera la investigación de mercado para partir su ejecución. • Promueve la proactividad para adaptarse a los cambios del entorno. • Establece niveles de entrada y salidas de los elementos que comprende la gestión comercial de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita la integración de los procesos inmersos en la gestión comercial de la empresa. • Se enfoca en la calidad de las relaciones de trabajo y busca crear el sentido de pertenencia hacia la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • No considera la retroalimentación en el modelo que permita evaluar el desempeño del modelo, una vez puesto en marcha, y con ello obtener un mejoramiento continuo.
<p>Modelo descentralizado Arias & Rendón (2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los productores alcanzan mayor proporción del mercado, debido a la generación de alianzas productivas. • El poder de negociación es esencial al momento de llegar al cliente. • Minimiza la dependencia de intermediarios. • Conocimiento absoluto de sus clientes. • Los productores tienen la libertad de tomar decisiones respecto a fijación de precios, valor agregado y estrategias. 	<ul style="list-style-type: none"> • El consumidor accede a los productos con precios bajos. • El empresario tiene la facultad de generar valor agregado y diferenciación al producto. • Relación más estrecha productor-comprador. • Mejora los niveles de ganancia. • Eficiencia en la cadena productiva y comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de volumen de producción alta para acceder a mercados y minimizar la tercerización. • Dependencia de agentes externos para promover los procesos asociativos.
<p>Modelo KI WO TSUKAU Alejandro Kasuga Sakai & Aldo Verde Trujillo (2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocada en la filosofía de mejora continua, procesos y clientes internos y externos. • Procura mantener el equilibrio entre la productividad y la calidad humana. • El modelo se centra en 3 aspectos: ¿qué se quiere mejorar?, ¿cómo se va a 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores enfocados a la búsqueda de la productividad, no a la prevención de fallas. • Promueve la proactividad de los trabajadores, lo que incentiva a la generación de ideas para su área de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio por parte de los trabajadores. • Al inicio, dificultad y temor de expresar sus ideas. • Conflicto de ideas entre compañeros de trabajo.

	<p>mejorar?, ¿cómo se va a medir?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementa la transferencia de conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicable a cualquier tipo de empresa. • La mejora continua se caracteriza por ser rápida, medible y controlable. Lo cual es esencial, como lo afirma Kaplan & Norton (2009) "si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo" 	
Modelo Crowdsourcing Howe (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza la colaboración de agentes externos a la empresa para recoger opiniones e ideas colectivas respecto al producto o giro del negocio. • Los consumidores pasan de ser solamente consumidores de productos a colaboradores de la empresa. • Se adapta de mejor manera a negocios que se encuentran en constante innovación y movimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta la participación activa de sus clientes y agentes interesados en la empresa. • Ahorro de recursos económicos y tiempo. • Crea vínculos estrechos cliente-empresa. • Mejora la eficacia y eficiencia de la resolución de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y seleccionar ideas y opiniones que no aportan al beneficio de la empresa. • Procesos lentos, al evaluar cada una de las alternativas propuestas por los agentes externos. • La seguridad de la empresa puede verse afectada debido a la inexistencia de contratos y acuerdos de confidencialidad. • Alta probabilidad de fracaso al no existir compensaciones económicas. • No todos los negocios y proyectos se adaptan a este modelo.

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura consultada

Al respecto, no existe un modelo comercial estandarizado que asegure el éxito de las empresas, ya que cada uno cuenta con sus elementos, herramientas, técnicas y metodologías que los singularizan. Las empresas se encuentran involucradas en procesos de mejora, es por esto que los modelos comerciales constituyen un medio para elevar resultados y conseguir una ventaja competitiva.

Se destaca de los modelos analizados, que se asimilan en los elementos que contienen, sin embargo se diferencian al momento de su implementación y en la capacidad de flexibilización para ajustar los procesos en base a las exigencias del mercado. Por otro lado, los modelos son eficaces y contribuyen de manera significativa a los resultados, siempre y cuando éstos sean seleccionados y adaptados en base a las necesidades y

requerimientos de las empresas; de igual manera es importante que las personas involucradas en el área comercial, perciban de manera correcta el modelo a seguir.

2.3. Variables que influyen en el éxito de los modelos de Dirección Comercial para las empresas

Adentrarse en el estudio de las variables que influyen en el éxito de los modelos de Dirección Comercial al momento de su diseño e implementación en la práctica empresarial, es una de las cuestiones a tratar en este punto. Para lo cual, se toma como base el estudio de los modelos comerciales tratados en el punto anterior, ya que estos contribuyen a la determinación de las mismas.

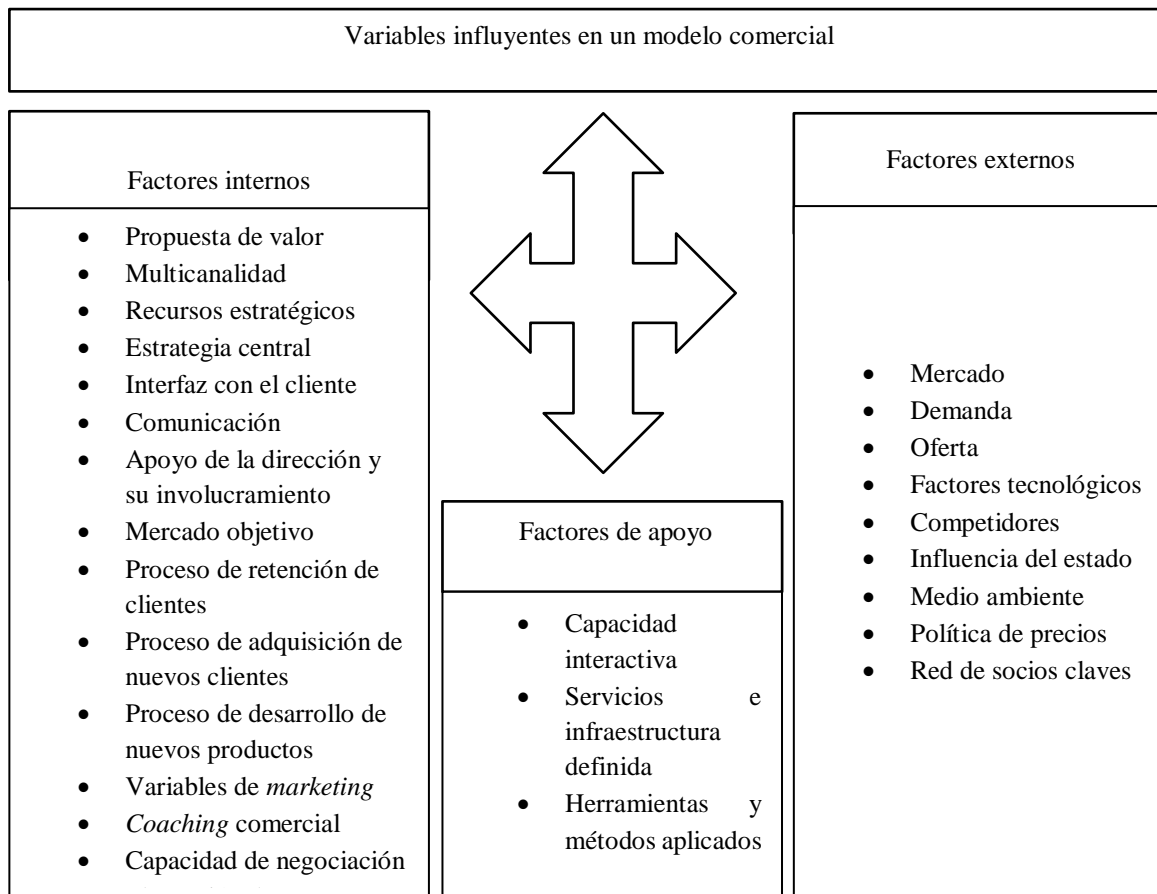
En el trabajo realizado por Corrales, Suárez & Montalvo (2017) establecen 6 variables que consideran importantes para el éxito de un modelo comercial: concepto original, respaldo de marcas líderes-socios claves, sistema de exportación, segmentación de mercado, servicio atractivo y el sistema de cliente.

Asimismo, Heilbron y Casadesus Masanel (citado por Quispe, 2017) establecen que los modelos comerciales de las empresas dependen de la interrelación de dos factores principales: su constitución interna (fuerza laboral y la capacidad de producción), relacionado con variables netamente controlables por la empresa y en algunos de los casos influenciados por esta; y su alineación externa (capacidad de interacción con agentes del mercado), la cual se encuentra relacionada con variables no controlables.

Los autores señalan que estos dos aspectos pueden variar según la realidad de las empresas, ya que si estas lo requieren puede aparecer un tercer factor: el de apoyo, el cual se relaciona con actividades ejecutadas por entidades externas que contribuyen al desarrollo de la

empresa, siempre y cuando ésta la requiera. En siguiente esquema, se puede visualizar las variables que componen los tres factores.

Esquema 2.2 Variables influyentes en un modelo comercial



Fuente: tomado de Heilbron & Casadesus (2015)

Al respecto, es importante mencionar que las variables que componen los modelos comerciales son de carácter iterativo, debido a que las organizaciones interactúan en escenarios altamente dinámicos, y por ende afectan de manera directa a la gestión comercial de la empresa, por lo que las empresas deben contar con la disposición al cambio que conduzca a la adaptación y modernización de procesos comerciales acorde a las exigencias del mercado. La identificación de los factores y de las variables que

comprenden cada uno es relevante para comprender la influencia de éstos sobre la mejora continua del modelo.

De la misma manera, el autor Salgado (2015) define las variables que permiten implantar un modelo comercial con éxito, las cuáles han sido determinadas considerando que en la actualidad un modelo comercial no debe centrarse en el producto, sino en el cliente.

A su vez, el autor manifiesta que los clientes son cada vez más sofisticados, debido al acceso que tienen hacia los productos y la diversidad de canales. Por tal razón, las empresas en su modelo comercial deben poner énfasis en la fuerza de ventas y convertirla en una ventaja competitiva que permita ofrecer soluciones al distribuidor y al cliente. Otra variable de suma importancia es la multicanalidad, en donde las estrategias de acercamiento al consumidor son esenciales para lograr una relación estrecha con el cliente; independientemente del canal que seleccione la empresa, pues debe procurar la existencia del *feedback*.

Otro aspecto indispensable, es el establecimiento del *engagement* (grado en el que el consumidor interactúa con la marca), ocasionando fidelidad en los clientes, los cuales en un futuro constituirán los promotores de la marca.

Además, el autor señala que las empresas debido a la dinamicidad del mercado, al momento de diseñar un modelo comercial deben ajustar las estrategias al mercado, definir los actores claves, y proporcionar la capacitación, formación y herramientas necesarias para la adecuada ejecución del modelo.

Por otro lado, Espinosa (2012) y los autores Sandoval & Guerrero (2010) en sus modelos comerciales planteados, le son comunes el énfasis que ponen en que las

empresas cuenten con información de calidad. Esto se debe a que la competencia de la era industrial se está transformando en la competencia de la era de la información. Los autores consideran que contar con un buen sistema de información dentro del modelo comercial permite acatarse a ésta transformación, y así, conseguir una adecuada gestión del *SCM* y el *CRM*.

De la misma manera, Sandoval & Guerrero (2010), establecen que un sistema de distribución, logística dinámica y flexible es la parte esencial de las operaciones comerciales. A su vez, manejar un sistema integrado de ventas, que involucre el análisis promocional, *merchandising*, proyecciones de ventas, planeamiento de estrategias y relaciones públicas posibilitan a las empresas superar limitaciones comerciales.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Considerando los elementos abordados en los capítulos anteriores, corresponde en este capítulo realizar la recolección de información, para lo cual la investigación se centra en analizar la gestión y el proceso comercial de la empresa “Lácteos La Clementina”, con la finalidad de identificar las características que comprenden los mismos.

En tal sentido, la investigación es descriptiva transversal- explicativa, porque permite analizar y evaluar la forma en que debe ser realizado y ejecutado un proceso y modelo de dirección comercial. Además, permite describir situaciones a partir de recolección de información en un momento específico, considerándose la necesidad de mejorar y perfeccionar la gestión comercial actual que se maneja en la empresa. Este tipo de investigación, permite determinar cómo se manifiesta el problema, establecer las causas que lo originan y desarrollar la propuesta en su conjunto.

3.1. Enfoque de la Investigación

Asimismo, el enfoque del estudio es cualitativo, en donde la investigación se fundamenta en un proceso inductivo (explorar, describir y generar perspectivas teóricas). La recolección de datos se basa en métodos no estandarizados, debido a que no se efectúa una medición numérica. Se refiere a la obtención de perspectivas y puntos de vista basados en las experiencias, conocimientos y acciones obtenidas específica y directamente de las personas involucradas en la dirección y ejecución del proceso comercial de la empresa “Lácteos La Clementina”, y de esta manera reflejar e indagar

la situación actual del problema que permita transformarlos en una propuesta de solución (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

3.2. Fuente de información

El desarrollo teórico y metodológico, se sustenta en las fuentes de información consultadas, pues constituyen criterios que corroboran la importancia y necesidad del tema; así como, los resultados positivos y negativos que han resaltado en la práctica empresarial en el área de la Dirección Comercial; para lo cual, se fragmenta la investigación en tres partes esenciales respecto a la fuente de información: directores comerciales de empresas de producción, gerente de la empresa en estudio e intermediarios de Lácteos La Clementina.

De tal manera, las fuentes primarias proporcionan información directa obtenida de los clientes y propietarios que conforman la empresa, así como también de directores comerciales de reconocidas empresas. Se utilizan fuentes secundarias que soportan la investigación, entre las que destacan: libros, repositorios digitales, artículos científicos, documentos de páginas web, revistas, tesis; entre otras, que contienen información relevante y relacionada con el tema objeto de estudio.

3.3. Técnicas e instrumento de investigación

A fin de sustentar la investigación se utiliza la encuesta y la entrevista, cada uno con sus respectivos instrumentos. Para la entrevista, se desarrolla una guía semi-estructurada dirigida al gerente de la empresa en estudio. Asimismo, para la encuesta

se desarrolla dos cuestionarios, el primero orientado a la obtención de información sobre la gestión comercial aplicada en cinco empresas de gran prestigio en el país, entre ellas, cuatro son de producción y una se encarga a la comercialización. Las empresas son seleccionadas en base al reconocimiento de la marca a nivel nacional y de su trayectoria en el mercado, pues sus experiencias constituyen de gran aporte para el desarrollo de la propuesta. Además se cuenta con la apertura para la realización de la encuesta en dichas empresas.

Dentro de las empresas de producción se encuentran: Pasteurizadora El Ranchito Cía. Ltda., Bioalimantar, Gelco International (Prodegel) y Plasticaucho Industrial S.A., mientras que la empresa comercializadora es Megaprofer S.A. El segundo cuestionario está dirigido a obtener información sobre la gestión comercial de la empresa “Lácteos La Clementina”, aplicándose a los intermediarios de la empresa ubicados en cinco ciudades del país: Riobamba, Latacunga, Quito, Pujilí y Guayaquil.

3.4. Población y muestra

En el caso de las encuestas, se emplea todo el universo conformado por los intermediarios de la empresa “Lácteos La Clementina” ubicados en cinco ciudades del país, pues no sobrepasa las cien personas. Así también, se aplica una encuesta enfocada a la obtención de información respecto a la gestión comercial aplicada en empresas de producción como: Bioalimantar, Pasteurizadora El Ranchito Cía. Ltda., Gelco International (Prodegel), Plasticaucho Industrial S.A., y a la empresa comercializadora: Megaprofer S.A. En el caso de la entrevista, se realiza al gerente general de la empresa “Lácteos La Clementina”. En la siguiente tabla se resume la población a utilizar.

Tabla 3.1 Población

Categorías	Cantidad
Intermediarios: Riobamba, Pujilí, Latacunga, Quito y Guayaquil	20
Gerente General “Lácteos La Clementina”	1
Director Comercial Bioalimentar	1
Director Comercial Pasteurizadora El Ranchito	1
Director Comercial Gelco International (Prodegel)	1
Director Comercial Megaprofer S.A.	1
Director Comercial Plasticaucho Industrial S.A.	1
Total	26

Fuente: Elaboración propia

En todos los casos, los actores implicados tenían experiencia para aportar criterios que condujeran a la propuesta objeto de estudio en función de las necesidades de las organizaciones, buscándose el carácter generalizador del estudio para su futura aplicación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se realiza el análisis y las interpretaciones de la entrevista y encuestas aplicadas, con la finalidad de obtener información que aporten al diseño del modelo de Dirección Comercial de la empresa “Lácteos La Clementina”

Los resultados se presentan en tres bloques, el primero se refiere a la información obtenida de los intermediarios de la empresa ubicados en las ciudades de Quito, Latacunga, Guayaquil, Riobamba y Pujilí. El segundo, a la información obtenida de empresas de producción y comercialización: Bioalimentar, Pasteurizadora El Ranchito Cía. Ltda., Gelco International (Prodegel), Plasticaucho Industrial S.A., y Megaprofer S.A.; por último, se analiza el criterio del gerente de Lácteos La Clementina.

De tal manera, el cuestionario diseñado y aplicado, se realiza bajo un enfoque mixto, el cual permite profundizar el análisis desde un punto de vista cuantitativo y cualitativo.

A continuación, se analiza el primer bloque:

Bloque 1. Encuesta dirigida a intermediarios de la empresa ubicados en las ciudades de Quito, Latacunga, Guayaquil, Riobamba y Pujilí

Pregunta 1. ¿Cuál es el canal de contacto más adecuado entre usted y la empresa al momento de requerir un producto?

Tabla 4.1 Análisis integral de la encuesta dirigida a intermediarios de la empresa ubicados en las ciudades de Quito, Latacunga, Guayaquil, Riobamba y Pujilí

Pregunta 1. ¿Cuál es el canal de contacto más adecuado entre usted y la empresa al momento de requerir un producto?	Nivel de repetitividad	% Nivel de coincidencia	% Nivel de no coincidencia	Orden de prioridad
Visita periódica por parte del personal de ventas de la empresa “Lácteos La Clementina”	11	55,00	45,00	1
Redes sociales	1	5,00	95,00	4
Vía telefónica	6	30,00	70,00	2
Instalaciones de la empresa	2	10,00	90,00	3
Otros	0	0,00	0,00	
Total	20	100,00		

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior y de acuerdo a los encuestados, se refleja que el canal de contacto más adecuado entre los intermediarios y la empresa, es la visita periódica por parte del personal de ventas de la empresa.

Es importante destacar, que la preferencia de los intermediarios por esta variable se deriva de la calidad de control que tienen al realizar los pedidos, pues se evitan confusiones y los pedidos son atendidos de manera oportuna, aquí el agente de ventas constituye el nexo que permite la transmisión de información relevante respecto a los productos. Asimismo, manifestaron que debido al alto nivel de responsabilidad que implica tener un negocio comercializador, la falta de tiempo es un aspecto fundamental y por ello constituye de gran relevancia las visitas periódicas a los locales comerciales.

En ese sentido, se recalca la importancia de los agentes vendedores para las empresas, debido a que éstos representan la carta de presentación de cualquier empresa, para lo cual deben poseer los conocimientos y habilidades necesarias para incrementar y mejorar la fuerza de ventas, responder inquietudes, aumentar la participación de

mercado mediante la captura de clientes y sobretodo conocer sus necesidades y expectativas en cuanto a los productos que son ofertados.

Con lo cual, la empresa debe poner énfasis en la contratación y capacitación de agentes vendedores, puesto que el 55% de los intermediarios prefieren ésta vía de contacto. De no hacerse, se corre el riesgo de la pérdida de mercados, limitado crecimiento empresarial, relación escasa con los clientes y pérdidas económicas.

Es importante recalcar, que los intermediarios que seleccionaron la vía de contacto telefónica; es decir, el 30% de los encuestados, corresponden principalmente a aquellos ubicados en la ciudad de Guayaquil, los cuales manifestaron que debido a la distancia, ésta vía actualmente es la idónea; sin embargo, sugieren que la presencia de un agente de ventas constituye un cambio positivo para mejorar la relación con la empresa.

Pregunta 2. ¿Qué aspectos son considerados los más importantes por parte del cliente al momento de adquirir los productos?

Tabla 4.2 Análisis integral de la encuesta dirigida a intermediarios de la empresa ubicados en las ciudades de Quito, Latacunga, Guayaquil, Riobamba y Pujilí

Pregunta 2. ¿Qué aspectos son considerados los más importantes por parte del cliente al momento de adquirir los productos?	Nivel de repetitividad	% Nivel de coincidencia	% Nivel de no coincidencia	Orden de prioridad
Sabor	2	10,00	90,00	3
Calidad	10	50,00	50,00	1
Presentación del producto	1	5,00	95,00	4
Precio	6	30,00	70,00	2
Otros (Nivel bajo de azúcar y sal e higiene)	1	5,00	95,00	4
Total	20	100,00		

Fuente: elaboración propia

Debido a que los intermediarios constituyen el nexo entre la empresa y los clientes, las cuestiones respecto a la percepción de los clientes en relación a las características de los productos se realiza por este medio, arrojando que el 50% de los intermediarios al

momento de vender un producto denotan que el cliente selecciona “Lácteos La Clementina” por la calidad, acotándose que los clientes hoy en día debido al descrédito que han sufrido los procesos lácteos y; por ende, los productos terminados, los clientes al momento de tomar una decisión de compra se fundamentan en la calidad de un producto. Los clientes aprecian que el yogurt, la leche enfundada y el queso sean semidescremados y pasteurizados, así como la higiene en el producto terminado y los bajos niveles de la semaforización.

Es así que los clientes manifiestan algunas sugerencias en cuanto al mejoramiento del producto, en el caso del yogurt, los clientes sugieren añadir fruta, en el caso de la leche enfundada, se sugiere extender el período de caducidad y; por último, para los quesos se sugiere que sean empacados al vacío, puesto que este tipo de empaque, mejora la conservación de alimentos.

Por otro lado, el otro 50% de los intermediarios se encuentran divididos entre el precio, el sabor y la presentación de los productos. En el caso del factor precio, los clientes se encuentran ante un sin número de ofertas de diversas marcas de gama alta y baja. El precio de los productos de la empresa en estudio, son cómodos y accesibles, según los encuestados; sin embargo, existen productos más económicos.

Por lo tanto, el alto nivel de no coincidencia refleja que la presentación del producto es la variable menos atractiva para el cliente al momento de escoger un producto, debido a que éstos no se distinguen de otras marcas, especialmente en el caso del yogurt; por lo cual, es aconsejable crear un distintivo que permita resaltar ante la competencia, así también constituye un factor imprescindible ante el cliente para denotar confianza de lo que se necesita adquirir.

Pregunta 3. ¿Cuáles son los factores que favorecen la preferencia de otras marcas para la comercialización de productos lácteos?

Tabla 4.3 Análisis integral de la encuesta dirigida a intermediarios de la empresa ubicados en las ciudades de Quito, Latacunga, Guayaquil, Riobamba y Pujilí

Pregunta 3. ¿Cuáles son los factores que favorecen o no la preferencia de otras marcas para la comercialización de productos lácteos?	Nivel de repetitividad	% Nivel de coincidencia	% Nivel de no coincidencia	Orden de prioridad
Variedad de sabores	1	5,00	95,00	5
Preferencias del cliente	5	25,00	75,00	2
Precio	3	15,00	85,00	3
Presentación del producto	4	20,00	80,00	1
Calidad	3	15,00	85,00	3
Reconocimiento de la marca	2	10,00	90,00	4
Duración del producto	1	5,00	95,00	5
Facilidad de pago, crédito	1	5,00	95,00	5
Total	20	100,00		

Fuente: elaboración propia

Los resultados expuestos en la tabla 3, destacan los principales determinantes evaluados por los intermediarios al momento de seleccionar la marca de un producto lácteo para ser comercializado en el punto de venta. En donde destaca a criterio de los encuestados, que las preferencias de los clientes es la de mayor relevancia, para lo cual, se fundamenta en la fidelidad de éstos hacia las distintas marcas que logran satisfacer las necesidades y cumplir las expectativas de los mismos.

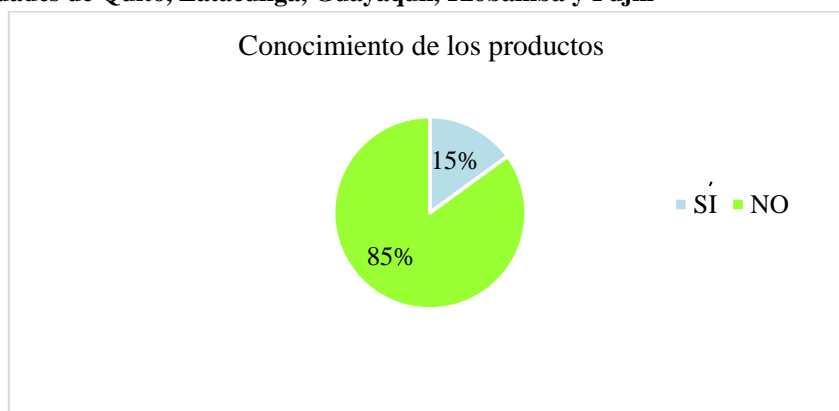
Como se observa en el orden de prioridad, el segundo criterio evaluado es la presentación del producto, para los cual los intermediarios manifiestan que debido al limitado portafolio de productos “Lácteos La Clementina”, se hace necesario preferir otras marcas que cuentan con los productos que exige el cliente, tales como: yogurt con cereal, bolos de yogurt, crema de lecha enfundada y queso empacado al vacío. Esto de alguna manera, afecta negativamente al crecimiento de la empresa, ya que los clientes se ven en la obligación de preferir otras marcas.

No obstante, existe un nivel de coincidencia similar entre el precio y la calidad (15%), en donde se percibe que son relativas las dos variables, ya que algunos intermediarios expresaron: que debido a la economía, han seleccionado productos económicos. Sin embargo, reciben quejas constantes por parte de los clientes debido a la calidad, lo que ocasiona pérdida de clientes y económicas para la empresa.

Asimismo, se destacan otras variables que influyen en la decisión de los intermediarios al adquirir los productos para la comercialización, entre las que destacan: la durabilidad del producto, la facilidad de pago y el prestigio de la marca.

Pregunta 4. ¿Mantiene un conocimiento profundo de los productos que comercializa, así como de los elementos relacionados con los mismos (políticas, competencia, promociones, publicidad, entre otros)?

Gráfico 4.1 Análisis integral de la encuesta dirigida a intermediarios de la empresa ubicados en las ciudades de Quito, Latacunga, Guayaquil, Riobamba y Pujilí



Fuente: elaboración propia

Evidentemente, existe un alto nivel de desconocimiento en cuanto a la información relevante de los productos que comercializan los intermediarios, lo cual se atribuye a la falta de apoyo y asesoría por parte de “Lácteos La Clementina, representando éste un porcentaje considerable (85%). Al respecto, se intuye que la falta de información se debe al limitado contacto que mantienen con la empresa.

Denotándose así, la necesidad de los intermediarios de contar con los conocimientos necesarios para responder las inquietudes que se presentan a diario por parte de los clientes respecto a procesos, insumos de elaboración, ubicación de la planta de producción, promociones, entre otros aspectos. Esto permite que “Lácteos La Clementina”, concentre sus esfuerzos en el desarrollo de estrategias orientadas a la comunicación efectiva con los intermediarios, generando así la mejora de la relación empresa-intermediario-cliente.

Por otro lado, el 15% de los encuestados que cuentan con los conocimientos respecto a los productos, lo atribuyen a la experiencia adquirida del trabajo con marcas de productos similares y a los comentarios por parte de los clientes. Sin embargo, sugieren que es indispensable contar con la información respecto a “Lácteos La Clementina”, y a sus políticas, promociones y características de los productos.

Pregunta 5. ¿Al momento de requerir y solicitar un pedido, el tiempo de respuesta por parte de “Lácteos La Clementina” es oportuno (1 día como máximo)?

Gráfico 4.2 Análisis integral de la encuesta dirigida a intermediarios de la empresa ubicados en las ciudades de Quito, Latacunga, Guayaquil, Riobamba y Pujilí



Fuente: elaboración propia

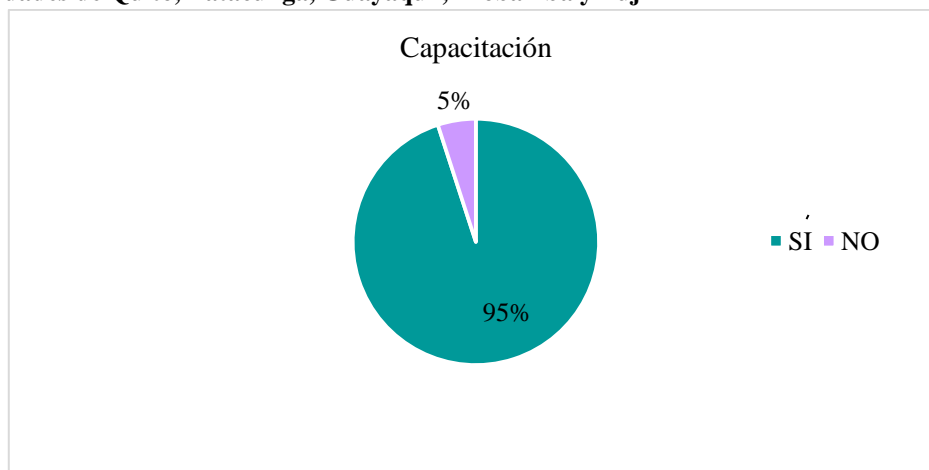
El 80% de los encuestados consideran que al momento de requerir y solicitar un pedido a “Lácteos La Clementina”, el tiempo de respuesta por parte de la empresa es oportuno,

debido a que los pedidos son organizados en base a días específicos para las diferentes ciudades a las que se distribuye el producto, excepto para la ciudad de Guayaquil, ya que la modalidad de distribución para esta ciudad se realiza de manera externalizada; para lo cual, se realiza la contratación de una compañía de transporte ajena a la empresa, la misma que es responsable de trasladar el producto a esta ciudad. Es así, como se justifica que el 20% está en desacuerdo con la respuesta inmediata por parte de la empresa para atender los pedidos, pues depende netamente de la disponibilidad del transporte contratado, y en ocasiones los pedidos no han sido entregados a tiempo y en el peor de los casos el producto no llega a los intermediarios.

Al respecto, la empresa debe poner énfasis en la reestructuración de la parte de distribución, pues la empresa puede tener un mayor control en cuanto a la entrega de los productos en las condiciones óptimas, cumplir con tiempos del cliente, ampliar rutas de distribución e incrementar ventas.

Pregunta 6. ¿Considera importante la capacitación para lograr un mejor desempeño en las ventas y relación con el cliente?

Gráfico 4.3 Análisis integral de la encuesta dirigida a intermediarios de la empresa ubicados en las ciudades de Quito, Latacunga, Guayaquil, Riobamba y Pujilí



Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados de las encuestas, el 95% de los participantes corroboran la importancia de la capacitación, sustentándose sus argumentos en que una persona capacitada desempeña de mejor manera su trabajo, debido a que se atribuyen herramientas necesarias para defenderse en el mercado altamente competitivo; así también, comprenden que el aprendizaje y aplicación de técnicas de venta y negociación, se hace cada vez más importante ante un cliente cada vez más exigente e informado.

En tal sentido, queda claro la importancia de mantener capacitados a los grupos de interés de la empresa, pues genera interés en concretar una venta, siendo así esencial la capacitación constante y oportuna para que éstos puedan conocer, planear y ejecutar sus actividades sin ninguna dificultad. Al respecto, se corrobora lo expuesto por Maxwell (2007), al exponer que las empresas más exitosas del mundo no se encuentran conformadas por un solo líder, sino que existen muchas personas atrás trabajando para generar éxito, lo cual no suele suceder por accidente, sino por la capacitación impartida por líderes a los demás a su alrededor, es así que cuando un líder se dedica al proceso de capacitar a los demás, el nivel de rendimiento dentro de la empresa tiende a elevarse significativamente.

Por consiguiente, se hace indispensable el trabajo en equipo, pues es y siempre ha sido esencial el aporte de cada integrante para la edificación de una empresa sólida, donde los equipos proveen una serie de perspectivas diferentes que permiten comprender cómo satisfacer una necesidad y alcanzar metas en común. Así mismo, hace pensar que la inversión de un equipo es casi garantizar ganancias considerables, debido a la gestión que se realiza en comparación de lo que un individuo puede realizar por sí solo. Sin embargo, para ello es necesario seleccionar las personas idóneas para capacitarlas, puesto que son las encargadas de salvar o hundir la organización; evidentemente, el

potencial de una empresa se encuentra estrechamente ligado al potencial de su personal y demás grupos de interés.

Al respecto, el 5% de los encuestados, representan un porcentaje mínimo ante los intermediarios que consideran lo contrario, en donde éstos manifiestan que no es necesario la capacitación, debido a que la experiencia adquirida en otras marcas han aportado con conocimientos más que suficientes para desenvolverse en el mercado.

Pregunta 7. ¿Cuáles medios considera útiles para publicitar los productos en su punto de venta?

Tabla 4.4 Análisis integral de la encuesta dirigida a intermediarios de la empresa ubicados en las ciudades de Quito, Latacunga, Guayaquil, Riobamba y Pujilí

Pregunta 7. ¿Cuáles medios considera útiles para publicitar los productos en su punto de venta?	Nivel de repetitividad	% Nivel de coincidencia	% Nivel de no coincidencia	Orden de prioridad
Afiches publicitarios	7	35,00	65,00	1
Stand de degustación	2	10,00	90,00	3
Merchandising	1	5,00	95,00	4
Refrigerador para colocar los productos	2	10,00	90,00	3
Fundas con la marca de la empresa	1	5,00	95,00	4
Promociones de los productos	6	30,00	70,00	2
Exhibidores	1	5,00	95,00	4
Total	20	100,00		

Fuente: elaboración propia

Es evidente que el nivel competitivo actual cada vez va tomando fuerza, a través del incremento del comercio minorista y mayorista debido a la aparición y fuerte expansión de grupos de distribución de un sinnúmero de marcas, conduciéndose a nuevas técnicas de *marketing* en el punto de venta y, respuestas innovadoras y de calidad a las exigencias y necesidades de los clientes.

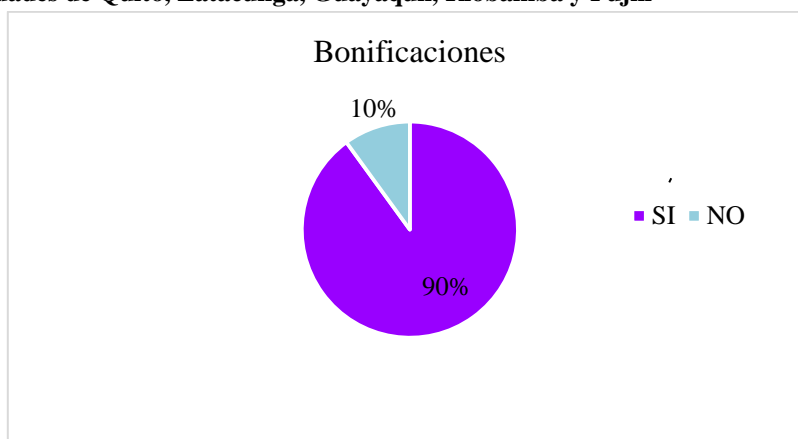
Para lo cual, se concuerda con el criterio de Dolan (1995), al referir que la teoría de la oferta y la demanda erra al suponer que en la operación del sistema económico no

interviene ni el tiempo ni las interacciones entre las partes interesadas, por lo tanto, para ejecutar una transacción tan solo basta la intersección en un punto. Hoy en día se confirma y corrobora éste criterio, demostrándose que esto nunca ha sido totalmente cierto, debido a la complejidad de los clientes; pues no basta sólo con comprar y vender; el cliente no quiere solo ejecutar la transacción, sino que desea estar informado y así decidir si mantiene una relación con un determinado producto o marca. Con lo cual, es importante señalar que por más excelente que sea un producto, éste puede lograr éxito en el mercado siempre y cuando sus beneficios y características sean comunicados con eficiencia a los clientes. Es así, como se vuelve necesario la interacción con el cliente a través de la comunicación y la publicidad.

Por lo tanto, es ineludible que los intermediarios cuenten con publicidad en su punto de venta, siendo los afiches publicitarios el de mayor impacto (35%), seguido de las promociones (30%). Las respuestas intuitivas de los intermediarios se basan en el conocimiento de sus clientes en cuanto al comportamiento, actitudes y hábitos de éste al seleccionar un producto y una marca en específico. El éxito de la publicidad se basa en que el cliente sea atraído mediante la percepción, donde dé un significado coherente a los estímulos que recibe del exterior. Por ende, es importante seleccionar de manera idónea los medios publicitarios, tomándose en consideración que las alternativas y las combinaciones son varias. Sin embargo, éstas dependen específicamente de metas, presupuesto, mensaje, productos, y clientes con los que cuenta la empresa.

8. ¿Considera que la empresa bonifica el esfuerzo realizado por sus ventas?

Gráfico 42.4 Análisis integral de la encuesta dirigida a intermediarios de la empresa ubicados en las ciudades de Quito, Latacunga, Guayaquil, Riobamba y Pujilí



Fuente: elaboración propia

Los intermediarios constituyen los eslabones de la empresa, pues resuelven la separación geográfica temporal entre la empresa y el cliente, por lo cual, se vuelve indispensable el trabajo conjunto entre ambas partes, para que así su fusión arroje como resultado actividades que permitan añadir valor al cliente final y; por ende, concretar de manera exitosa y rentable la venta de los productos; pero para poder tener éxito en todo este proceso, es primordial que se entablen relaciones fuertes, retribuyéndose el esfuerzo que realizan los intermediarios.

De modo, que los intermediarios consideran que la empresa no retribuye, ni bonifica su labor y aporte para “Lácteos La Clementina” en un 90%, constituyendo un índice porcentual alto que obliga a la organización a tomar decisiones respecto al mejoramiento de ésta actividad, puesto que recompensar los actos de los intermediarios produce generalmente mejores resultados.

La empresa debe enfocarse en desarrollar estrategias que resulten justas y suficientes ante las perspectivas de los intermediarios y; que permitan a éstos, comprender los

beneficios que conlleva trabajar con la empresa, orientándolos a discernir el por qué seleccionar “Lácteos La Clementina”, y no otras marcas.

En tal sentido, para el desarrollo de estrategias comerciales es importante que se tome en consideración que se trata de una relación ganar-ganar, donde ambas partes tienen como objetivos: generar rentabilidad y satisfacer sus necesidades como clientes externos y como organización.

Los encuestados, en base a su experiencia al trabajar con otras empresas, señalan que el recibir descuentos de los productos, ofrecer garantías ante productos caducados o defectuosos, recibir productos extras por un monto determinado de compra de producto, un atractivo porcentaje de utilidad, una concesión de exclusividad y plazos de pago, permiten trabajar de manera exitosa con las empresas.




Bloque 2. Encuesta dirigida a empresas de producción y comercialización con la finalidad de gestionar información acerca de su gestión comercial.



En el siguiente punto, se analiza la encuesta aplicada en la Pasteurizadora El Ranchito Cía., Ltda., ubicada en la provincia de Cotopaxi, la cual se dedica a la elaboración de productos lácteos, embutidos y refrescos, los mismos que son distribuidos y comercializados a nivel nacional; a la empresa agroalimentaria Bioalimentar, ubicada en la provincia de Tungurahua, dedicada a la producción y comercialización de alimentos orientados a la nutrición animal, humana y agrícola, tiene presencia en todas las regiones del país; a la empresa Gelco International, ubicada en Tungurahua, dedicada a la fabricación y comercialización de gelatina pura de alta calidad; a Plasticaucho Industrial, ubicada en Tungurahua, dedicada al diseño, producción y comercialización de calzado y productos para uso didáctico, manualidades y accesorio


de vehículos; por último, a la empresa comercializadora Megaprofer S.A., dedicada a comercializar artículos ferreteros a nivel nacional.




Las encuestas se aplicaron a los gerentes administrativo-comerciales de las empresas.


Cuadro4.1 Resultados de la encuesta aplicada a empresa de producción y comercialización




Respuestas de las encuestas dirigidas empresas de producción y comercialización con la finalidad de gestionar información acerca de su gestión comercial			
Pregunta Empresa	1. ¿Cuenta usted con un modelo de Dirección Comercial?	2. ¿Considera que el contar con un modelo de Dirección Comercial contribuye al crecimiento de la empresa?	3. En base a su experiencia, ¿Qué variables considera esenciales en su modelo y proceso comercial?
Bioalimentar 	Sí, contamos con un modelo orientado y aplicado al <i>core</i> de negocio	Un modelo de Dirección Comercial, definitivamente contribuye en la estructura y calidad de los roles que son desempeñados en las actividades comerciales, así como en las responsabilidades de cada cargo.	La estrategia, la cobertura y los canales, son las variables esenciales en su modelo de Dirección Comercial.
Plasticaucho Industrial S.A. 	Sí, desempeñamos las actividades comerciales bajo un modelo, que concentra los procesos necesarios para la buena toma de decisiones y el planteamiento de estrategias comerciales que aseguran el buen funcionamiento de la empresa.	Contribuye de manera significativa al crecimiento de la empresa, pues si no existiera, la organización no tendría una buena estructuración, ni lineamientos en los cuales pueda apoyarse para generar estrategias y cumplir con los objetivos.	El establecimiento de métricas e indicadores en el modelo es indispensable para así tomar decisiones de manera inmediata.
Gelco Internacional (Prodegel) 	Sí, además contamos con un procedimiento de ventas y de satisfacción del cliente.	Permite que el control sea efectivo siempre y cuando sea un proceso planificado, organizado y ejecutado en base a la determinación de metas, y que permita la superación en cada actividad.	La atención enfocada al cliente es la variable más predominante, así también cuentan con un modelo orientado a la mejora continua y adaptable a la situación del mercado.
Pasteurizadora El Ranchito	No, pero actualmente se está levantando información para		Contar con el personal eficaz y eficiente, un sistema contable amigable, presupuesto disponible, estrategias medibles y realizables, y



	<p>determinar los procedimientos y responsabilidades de manera organizada para lograrlo a mediano plazo.</p>	<p>Permite integrar las redes comerciales y definir la ruta de acción de la empresa, sin duda la parte vertebral de toda organización.</p>	<p>la disponibilidad de información, es esencial en un buen modelo comercial.</p>
<p>Megaprofer S.A.</p> 	<p>Sí, cuenta con modelo enfocado en su misión, el mismo que permite conseguir los objetivos planteados.</p>	<p>Orienta al desarrollo de la fuerza de ventas, el cual constituye un medio para dar vida al motor que impulsa el crecimiento de la empresa "las ventas".</p>	<p>La dirección del talento humano, pues constituye el medio que satisface a las necesidades de los clientes, además del control y cumplimiento de todas las actividades de la gestión comercial.</p>

Respuestas de las encuestas dirigidas empresas de producción y comercialización con la finalidad de gestionar información acerca de su gestión comercial			
Pregunta Empresa	4. ¿Cuáles son las estrategias comerciales más utilizadas? ¿Qué resultados proporciona a la empresa?	5. ¿Cuáles son las debilidades de la empresa en su estructura comercial?	6. ¿Cuáles considera Ud. que son las mayores fortalezas de la empresa en su estructura comercial?
<p>Bioalimentar</p> 	<p>Se aplica la investigación de mercados, planes de mercado, sistema de distribución dinámico y flexible, sistema integral de ventas, sistema de información comercial, estrategias de comunicación y publicidad, estrategias de promoción y relaciones públicas, y la más importante es la innovación en la comunicación.</p>	<p>La mayor debilidad se concentra en el manejo integral de las estrategias de comercialización, ya que a veces las estrategias no son bien percibidas por el equipo.</p>	<p>La calidad de las relaciones en el área comercial, el sentido de pertenencia con la gestión comercial, control adecuado del dinero, el conocimiento del funcionamiento de la empresa, son fortalezas muy fuertes que permiten el crecimiento en el mercado y las empresas deben poner énfasis especialmente en el sentido de pertenencia del equipo.</p>


<p>Plasticaucho Industrial S.A.</p> 	<p>La investigación de mercado, el desarrollo y ejecución de planes de mercado, de estrategias de comunicación, publicidad, promoción y relaciones públicas, disminuyen el riesgo de la empresa y aseguran la toma de buenas decisiones, garantizándose un mejor desempeño.</p>	<p>El mal manejo de la información puede generar problemas inmediatos que dificulten la interpretación de datos y el cumplimiento de objetivos, por eso es importante que los procesos que se empleen no se alarguen demasiado para utilizar de manera eficiente los recursos.</p>	<p>La buena comunicación y tener conocimiento acerca del funcionamiento de la empresa, ha permitido tener éxito en su estructura comercial.</p>
<p>Gelco Internacional (Prodegel)</p> 	<p>Los planes de mercado y contar con una planificación de ventas dentro de un sistema integral, permite alcanzar los objetivos que se plantean de manera exitosa.</p>	<p>No dio contestación a la pregunta.</p>	<p>La calidad de las relaciones que se establecen con los clientes es el pilar fundamental para la parte comercial, porque genera clientes fieles.</p>
<p>Pasteurizadora El Ranchito</p> 	<p>La investigación de mercados, planes de mercado, sistema de distribución dinámico y flexible, sistema integral de ventas, sistema de información comercial, estrategias de comunicación y publicidad, estrategias de promoción y relaciones públicas, consiguiéndose con ello, la expansión de mercado a nivel nacional.</p>	<p>La calidad de información y comunicación de la empresa, la preparación profesional para la gestión comercial y el presupuesto disponible, son debilidades de su actual estructura comercial.</p>	<p>La calidad de las relaciones en el área comercial es nuestra mayor fortaleza.</p>





<p>Megaprofer S.A.</p> 	<p>La investigación de mercados es importante debido a que se obtienen datos relevantes acerca de precios, nuevos productos, promociones y tendencias de mercado. El sistema integral de ventas tiene un alto grado de importancia al convertirse en la parte esencial de oferta y demanda en el giro de negocio. Finalmente, las estrategias de comunicación y publicidad así como las de promoción y relaciones públicas, son importantes y se interrelacionan para dar a conocer al mercado los nuevos productos, promociones, impulsaciones de marca, entre otras. Las mismas, se gestionan con el apoyo de los proveedores mediante el convencimiento de la persona al frente del departamento comercial.</p>	<p>La mayor debilidad se enfoca en el manejo integral de las estrategias de comercialización, pues las estrategias de comercialización no se aplican según la planificación. Es en éste punto, que los resultados no son los esperados.</p>	<p>Cada una de las actividades de la estructura comercial es un componente esencial, la calidad de las relaciones humanas conjuntamente con el ambiente laboral, facilitan el trabajo en equipo e individual, el sentido de pertenencia conduce a que las actividades se realicen sin una obligación, más bien por gusto. Además, el establecimiento de presupuestos permite controlar los gastos y aprovechar los recursos; así también la toma de decisiones asumiendo riesgos, eleva la responsabilidad en cada cargo.</p>
--	--	---	---

Respuestas de las encuestas dirigidas empresas de producción y comercialización con la finalidad de gestionar información acerca de su gestión comercial			
Pregunta	7. ¿Cuáles han sido las innovaciones de la gestión comercial que le ha permitido a la empresa mantenerse en el mercado y ser competitiva?	8. ¿La tecnología aplicada a procesos, como: los sistemas de distribución y logística, los sistemas de información comercial o el sistema de ventas han contribuido a la comercialización efectiva de los productos de la empresa?	9. ¿Qué herramientas utiliza para la evaluación de resultados del modelo y proceso comercial?
Empresa Bioalimentar 	Las estrategias de fidelización y el <i>business to business</i> de ganar-ganar con el primer canal de distribución son las innovaciones que ha permitido a la empresa mantenerse y crecer en el mercado; y por ende, ser competitiva.	Sí, dicha tecnología ha contribuido a la comercialización efectiva de los productos en el mercado, ahora se pone énfasis en el <i>e-commerce</i> , ya que es el futuro.	El establecimiento de metas y reuniones mensuales garantiza un mejor control y permite evaluar cuáles son las decisiones acertadas y cuáles no; para de esta manera, desarrollar e implementar estrategias correctivas.
Plasticaucho Industrial S.A. 	La constante actualización de conocimientos y utilización de herramientas inteligentes, permiten consolidar la información, ha contribuido a la permanencia y crecimiento de la empresa en el mercado.	A través de los sistemas de distribución han podido direccionar de manera adecuada los esfuerzos de todas las áreas que se evidencian en el CRM de la empresa.	Se utiliza <i>Power BI</i> , el cual constituye un conjunto de herramientas de análisis empresarial, mismo que permite el análisis de datos y pone a disposición de toda la empresa.
Gelco Internacional (Prodegel) 	Mantener una adecuada relación comercial apoyada de un soporte y asesoramiento técnico, por medio de visitas programadas a clientes ha contribuido a su crecimiento empresarial.	Ésta tecnología ha contribuido de manera significativa a la comercialización del producto, para lo cual ha sido implementada mediante herramientas informáticas que permiten tener un mejor control.	La evaluación de resultados se realiza mediante el análisis de cumplimiento del plan de ventas e indicadores.

<p>Pasteurizadora El Ranchito</p> 	<p>La implementación de un equipo de investigación de mercado para el levantamiento de información, relacionado con la cobertura y necesidades del consumidor.</p>	<p>La tecnología aplicada a los diferentes procesos comerciales, contribuyen a la comercialización efectiva de los productos, especialmente el sistema de facturación permite el control de inventarios y control de cobranzas. Así también, el diseño de un cronograma de rutas, facilita que se tenga camiones disponibles para concretar de manera efectiva las ventas.</p>	<p>La reportería de ventas, cobranzas y clientes, permite tener un mejor control del proceso comercial.</p>
<p>Megaprofer S.A.</p> 	<p>Concentrar el los esfuerzos en la importación de productos nuevos para el mercado, y los eventos como ferias bimensuales de descuento, le permiten ser una de las empresas preferenciales para el consumidor.</p>	<p>La estructura de la empresa se compone según las necesidades que se presenten, con lo cual, la logística de la empresa es parte vital para la entrega de productos a tiempo, además del programa informativo que permite manejar el inventario de una manera óptima.</p>	<p>La evaluación se realiza mediante indicadores de ventas y desempeño de cada proceso, para lo cual se elaboran matrices con los datos relevantes.</p>

Respuestas de las encuestas dirigidas empresas de producción y comercialización con la finalidad de gestionar información acerca de su gestión comercial

<p>Pregunta</p> <p>Empresa</p>	<p>Pregunta 10. ¿Cuáles son los elementos que posee su estructura comercial?</p>
<p>Bioalimentar</p> 	<p>La actual estructura comercial de Bioalimentar, se caracteriza por poseer un departamento de Dirección Comercial, con profesionales altamente capacitados para dirigir la gestión comercial, disposición al cambio e innovación en los procesos comerciales, tecnología para la gestión comercial, acompañados de metas claras, motivación y responsabilidades compartidas.</p>

<p>Plasticaucho Industrial S.A.</p> 	<p>La disposición al cambio e innovación en los procesos comerciales, la tecnología para la gestión comercial y la flexibilización y dinámica para la comercialización de los productos, constituyen elementos característicos del modelo.</p>
<p>Gelco Internacional (Prodegel)</p> 	<p>El personal calificado es esencial, pues mediante sus competencias responden a los requerimientos de la empresa, fortaleciéndose de esta manera la innovación, así también el uso de herramientas informáticas adecuadas marca la gran diferencia con otras organizaciones.</p>
<p>Pasteurizadora El Ranchito</p> 	<p>Actualmente no se cuenta con un modelo estructurado, sin embargo la parte comercial se caracteriza por poseer la tecnología adecuada para la gestión comercial y pone a disposición el cambio e innovación en los procesos comerciales, ya que el incremento de las ventas ha obligado a que el personal tenga que adaptarse para ofrecer un producto de sabor y confianza.</p>
<p>Megaprofer S.A.</p> 	<p>La innovación y evitar la resistencia al cambio, son parte primordial para estar a la vanguardia y al nivel que el mercado lo exige.</p>

Fuente: elaboración propia

Bloque 3. Entrevista aplicada al gerente de la empresa “Lácteos La Clementina”

En el siguiente punto, se analiza la encuesta aplicada al gerente general de “Lácteos La Clementina”, con la finalidad de conocer la actual gestión comercial que se maneja en la empresa.

Lugar de realización de la entrevista: Empresa “Lácteos La Clementina”

Tipo de entrevista utilizada: Personal entrevistado: Sr, José Robayo- Gerente general

1. ¿Actualmente posee un modelo de Dirección Comercial?

No se posee, pero es indispensable para poder ejecutar las actividades comerciales de manera organizada; para ello, es necesario la creación de un departamento de comercialización y ventas. De esta manera, se mantendría una planificación comercial en base al mercado objetivo y sus necesidades, investigación de mercados, planificación zonal de ventas, captura y recuperación de mercado, contar con la fuerza de ventas y el incremento de rentabilidad. La gestión comercial es ejecutada en base a las actividades diarias de la empresa, lo que no contribuye a la capitalización de rendimientos.

2. ¿Qué características posee su actual gestión comercial?

Al no contar con un modelo de Dirección Comercial, las actividades se ejecutan de manera empírica, es decir sin una planificación previa. En primera instancia, no existe un departamento comercial que coordine las actividades, no hay un grupo de ventas; por lo cual, la persona encargada de cubrir con las ciudades de Riobamba, Latacunga, Pujilí y Quito, se encuentra bajo mi responsabilidad, se trabaja bajo el siguiente cronograma:

- Miércoles y sábados: Riobamba

- Jueves: Pujilí
- Lunes y viernes: Quito
- Martes: Latacunga

En el caso de Guayaquil, debido a la distancia y falta de tiempo no se realizan visitas, con lo cual, los productos son entregados por un transportista, dando cabida a problemas como la desconfianza, falta de control, relación nula con la empresa, pérdida de mercado, y en ocasiones estafas por parte de los clientes.

En el caso de la distribución, el principal problema desencadena en los excesivos costos que se generan, ya que al no contar con un vehículo propio de la empresa se hace necesario la contratación de éstos para la distribución, generándose falta de disponibilidad y retrasos en la entrega de pedidos. De igual manera, al querer cumplir con los clientes, en ocasiones la magnitud del pedido no cubre con los gastos de transporte, teniéndolo que asumir la empresa, generándose pérdidas innecesarias.

3. ¿Qué aspectos considera que se deben mejorar?

Necesariamente se debe empezar desde la gerencia, para así poner énfasis en el área comercial, ya que de ésta dependen las actividades que se ejecutan en la empresa. En primer lugar, se debe estructurar un departamento comercial, para que sea el responsable del planificar, coordinar y ejecutar actividades, como: establecimiento de objetivos, desarrollo de planificaciones tanto de *marketing* como de ventas y producción, establecimiento de presupuesto para el área comercial, análisis de mercado, proyecciones de venta, formación de equipos de venta, atender y vigilar la calidad de los productos, mecanismos para la comunicación con el cliente, actividades de *marketing mix*, políticas de remuneración para agentes vendedores y establecimiento de rutas de distribución.

4. ¿La actual gestión comercial considera que es la adecuada para el crecimiento de la empresa?

Para conseguir el crecimiento de la empresa es ineludible la reestructuración de la actual gestión comercial de la empresa, debido a que durante el tiempo de funcionamiento de la empresa se ha trabajado bajo varias falencias que han estancado a la organización, especialmente si se quiere ser una marca reconocida a nivel nacional. Para lo cual, se hace necesario la creación de un modelo comercial en base a una planificación de trabajo, tomándose en consideración el manejo de índices de gestión.

5. ¿Qué acciones se realizan para mantener relaciones con los clientes internos y externos?

Sin duda, no se ejecutan actividades que permitan crear y mejorar la relación con los clientes tanto internos como externos, a más de las visitas periódicas a nuestros intermediarios de las diferentes ciudades del país, quienes son los responsables de distribuir los productos de la empresa. Es importante que la empresa ponga atención en la creación y fortalecimiento de dichas relaciones, no necesariamente con los clientes, sino con todos aquellos grupos que se encuentran de una u otra manera relacionados con la empresa. Considero que la mejor manera de crear una buena relación, se basa en la comunicación y comprensión por parte de los clientes de los beneficios que oferta la empresa.

Además, teniendo en cuenta que el costo del mantenimiento de un cliente es considerablemente inferior con relación a los esfuerzos de atraer y conseguir uno nuevo o recuperar clientes perdidos, se debe conservar los clientes mediante el mejoramiento de la calidad de los productos y la entrega de un servicio de calidad.

6. ¿Se ejecutan actividades relacionadas al *marketing mix*?

Respecto a este tema, se debe profundizar y desarrollar de mejor manera las estrategias relacionadas con el precio, producto, distribución y promoción, para así obtener mejores resultados. En cuanto al producto, se debería mejorar la presentación del producto, ya que éstos no se distinguen de otras marcas, ajustándose la calidad en base a las exigencias de los clientes. Mientras que el precio, actualmente ha permitido introducirse en el mercado. Para el caso de la distribución y promoción, son las variables que mayor énfasis se debe hacer, ya que las actividades que se realizan por estos dos factores son casi nulos. Para ello, se debería realizar estudios que permitan el análisis de cada una de éstas variables, para así formular estrategias tomando en consideración la opinión del mercado.

7. ¿La empresa cuenta con un pronóstico de ventas?

Existe un descontrol en este sentido, debido a que no se trabaja bajo el establecimiento de metas y objetivos a corto y largo plazo. Acotando que no existe un equipo de ventas que oriente al desarrollo de indicadores de eficiencia. Asimismo, al no contar con un pronóstico, la empresa no maneja inventarios, lo que ha ocasionado que el producto se deseche, debido a su caducidad. Por esta razón, a ciencia cierta se desconoce el progreso de las ventas durante los últimos meses.

Actualmente, se trabaja bajo pedidos de los clientes e históricos de consumo; sin embargo, no se utilizan las herramientas necesarias para realizar las proyecciones y así evitar la sobreproducción, o caso contrario, el déficit de producto en el cuarto frío.

8. ¿Se ejecutan actividades de planificación, organización, dirección y control de la actividad comercial de la empresa?

Las actividades son ejecutadas en base a la actividad diaria de la empresa, no existe una planificación previa de cada una de ellas, por lo que se imposibilita avanzar a las siguientes etapas de un proceso administrativo. Es necesario contar con un área que ejecute dicho proceso, caso contrario, la empresa no puede mejorar sus procesos tanto comerciales como de las otras áreas.

9. ¿Existe un sistema de información comercial para la actividad comercial de la empresa?

La empresa no cuenta con tal sistema. Por ende, las actividades son respaldadas bajo documentos, y muchas de las veces trae consigo problemas, como: pérdidas de facturas pendientes de cobro, información de clientes, reporte de ventas, reporte de cartera vencida, gestión de visitas y distribución e información respecto a los productos. Con lo cual, la implementación de este sistema beneficia de manera trascendental el manejo y control de la gestión comercial de la empresa; facilitándose la toma de decisiones comerciales.

10. ¿Maneja una administración de canales de comercialización?

Es un punto débil de varias empresas, y “Lácteos La Clementina” es una de ellas, actualmente no se realizan esfuerzos por la expansión de la marca, debido a la falta de un vehículo que facilite dicha actividad. Así también, al no tener conformada una fuerza de ventas limita la búsqueda de mercado. Las ciudades a las que actualmente se expende el producto, son aquellas con las que se ha venido trabajado desde los inicios de la empresa; por lo cual, no existe un progreso en ese sentido. Es importante destacar que

han existido pedidos de clientes de otras ciudades; sin embargo, debido a que la organización no cuenta con los medios necesarios para trasladar el producto en óptimas condiciones, no se ha ejecutado con satisfacción la venta, perdiéndose el mercado.

11. ¿La empresa cuenta con un punto de venta? ¿Cómo son gestionados?

Lamentablemente debido al presupuesto limitado con el que cuenta la empresa, no se ha emprendido esta estrategia de seducción al cliente. Sin embargo, en un futuro se considera la implementación de puntos de ventas en diferentes ciudades del país, aún cuando la empresa no se encuentra en óptimas condiciones para ejecutarla. En un futuro, es importante para el crecimiento de la empresa considerar aspectos relacionados con el surtido, la publicidad en el punto de venta, la promoción visual y de ventas, la higiene y equipamiento de las instalaciones y; sobretodo, seleccionar de manera idónea a las personas responsables de los puntos de ventas, ya que de ellas depende el éxito de la estrategia.

12. ¿Maneja políticas cobro a los clientes y políticas de remuneración al personal de ventas?

Al momento en que un cliente genera una deuda, se emite un comprobante de venta, señalando el monto total y los abonos, en caso de existirlos. Los créditos son realizados sin un estudio previo del cliente; por lo cual, han existido estafas de su parte. Otro problema radica en que la empresa no cuenta con políticas de cobro, tales como: límite de tiempo que puede durar una deuda, cantidad base de compra de producto para la otorgación de crédito, perfil del cliente y la generación de un documento válido para el cobro de la deuda. Todo esto, debe ser gestionado y controlado mediante la utilización de un programa, ya que actualmente se trabaja con documentos archivados,

generándose confusiones y pérdidas de información que imposibilita la recaudación de la cartera vencida.

De igual manera, debido a que la fuerza de ventas no está constituida, no se manejan políticas de remuneración. Sin embargo, esto es esencial para el desarrollo de la empresa, ya que se trabajaría bajo el establecimiento de metas que incentiven a los trabajadores el incremento de la captación de clientes. Considerando que de éste depende la solvencia de la empresa, los resultados están sujetos a la correcta administración del otorgamiento de créditos y riesgos.

Análisis e interpretación de resultados

Haciendo el análisis de la entrevista, se corrobora que en el campo de la Dirección Comercial en la empresa “Lácteos La Clementina”, el trabajo es incipiente, y al constituir uno de los procesos fundamentales en todas las organizaciones para ejecutar los procesos de intercambio de los productos con el mercado, la empresa debe poner énfasis en su desarrollo e implementación, debido a que el cliente es el principal afectado de la mala gestión que existe.

Se destaca que la empresa no tiene definido el proceso ni el modelo comercial, agravándose el problema con la falta de áreas principales para dirigir y coordinar las actividades relacionadas con el aspecto comercial, lo que da como resultado que cada actividad se realice por separado o en el peor de los casos, que no se las ejecute. Además, no cuenta con un sistema de distribución, almacenaje y transporte de los productos que permitan asegurar la entrega satisfactoria al cliente en óptimas condiciones. Otro aspecto de importancia, es la inexistencia de un sistema de información comercial que garantice la gestión de información pertinente para la toma de decisiones, el cual repercute en que no se realicen proyecciones de venta, que no se

cuenta con una base de clientes, que no se desarrollen presupuestos de manera efectiva, y por ende, que no se emitan informes que faciliten la gestión comercial.

La mayor debilidad de la empresa es la inexistencia de una fuerza de ventas, por lo que el crecimiento de la marca se ha estancado al no poner énfasis en la búsqueda y ampliación de mercado. Con lo cual, no se hace defendible un sistema de compensación y programas de incentivos a vendedores.

Lo mencionado con anterioridad, desencadena en una serie de problemas principalmente económicos, puesto que al no generar ventas, los demás esfuerzos resultan inútiles para el crecimiento de la empresa. En este sentido, se torna indispensable la reorganización de las actividades que se encuentran involucradas en el proceso comercial de la empresa, garantizándose el incremento en las ventas, y como consecuencia, que el cliente esté satisfecho con el servicio y producto que ésta le proporciona.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Caracterización de la empresa

“Lácteos La Clementina” se encuentra ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, panamericana norte km 4 ½. Es una empresa dedicada a la producción de alimentos lácteos: quesos frescos de 500 gr; yogurt de fresa, mora, guanábana y durazno en presentaciones de 250 ml, 500 ml, 1000 ml, 2000 ml y 4000 ml; leche pasteurizada, homogenizada y desodorizada en presentaciones de 1000 ml y 500 ml. La organización enfoca su trabajo en el mejoramiento continuo y aseguramiento de la calidad de los productos, acorde a las exigencias del mercado.

La empresa ha logrado crecer de manera acelerada en el mercado desde sus inicios, sin embargo, no se ha logrado mantener; siendo el principal causante el aspecto comercial de la empresa. Al no contar con un modelo de Dirección Comercial que coordine las actividades, éstas se ejecutan de manera improvisada sin precisión hacia el mercado, generando malestar a los clientes, costos elevados, pérdidas de ventas y clientes.

En tal sentido, la inexistencia de un modelo de Dirección Comercial metódico y estandarizado limita a la empresa definir las funciones y procesos comerciales, evitando de esta manera la optimización del sistema comercial

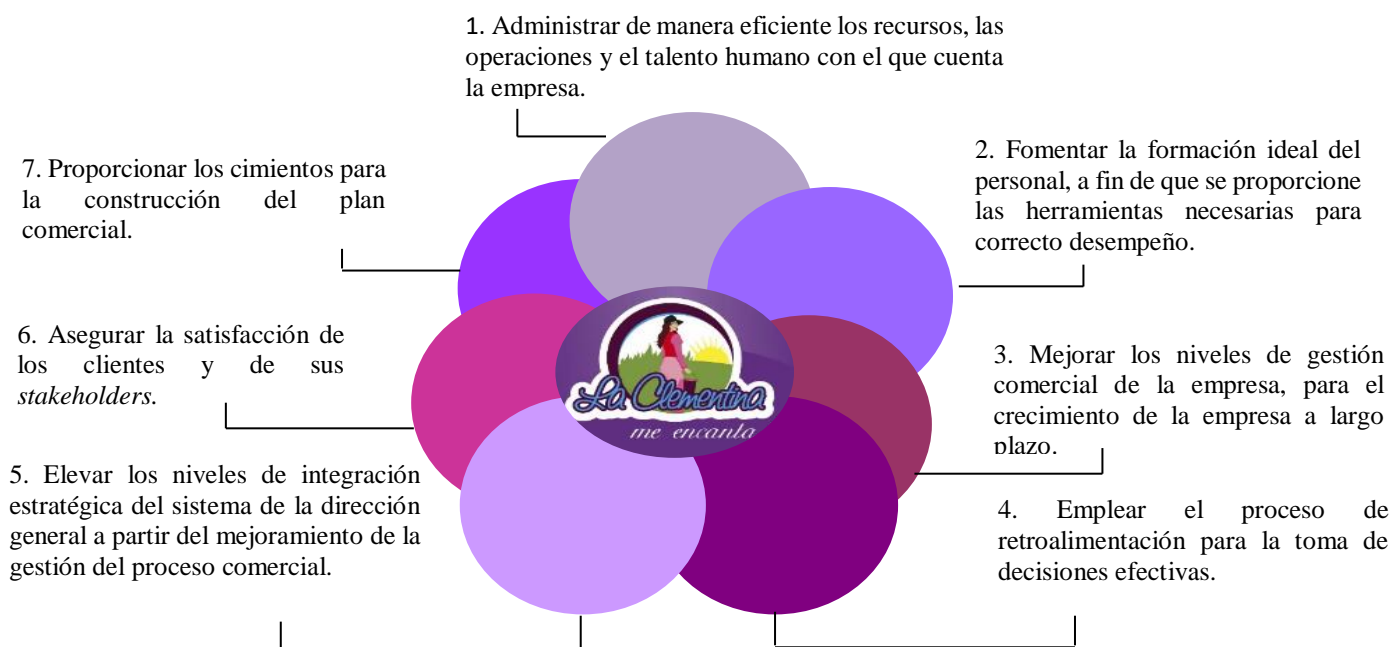
Asimismo, el incremento de la cuota de mercado e ingresos ha impactado de manera directa en el costo de los productos y los resultados de productividad. Todo esto, incrementa el riesgo de sostenibilidad de la organización en el largo plazo y; por ende, en el apalancamiento del crecimiento de la misma.

5.2. Desarrollo de la propuesta

La propuesta del diseño de un Modelo Conceptual de Dirección Comercial se origina debido a la necesidad de proporcionar una herramienta estratégica que contribuya a la mejora de los resultados de gestión en la empresa “Lácteos La Clementina”. Considerando la volatilidad del mercado y los constantes cambios en los que se encuentran inmersas las empresas, se justifica el diseño de un modelo que permita a la empresa responder de manera rápida y acertada a los cambios del entorno, mediante la administración eficiente de sus procesos y actividades comerciales, de sus recursos, del talento humano, la comunicación y el trabajo participativo de sus grupos de interés, con el propósito adicional de asegurar el crecimiento de la misma y cumplir con los objetivos trazados. Antes de iniciar con la propuesta del modelo, es necesario tener en consideración los objetivos, principios, características y condiciones esenciales que sustentan una correcta implementación, los cuales se exponen a continuación:

a) Objetivos del modelo

Gráfico5.1 Objetivos del modelo



Fuente: elaboración propia

b) Principios del modelo

Cuadro 5.1. Principios del modelo de Dirección Comercial



Principios del Modelo de Dirección Comercial “Lácteos La Clementina”
Me encanta...!

- ✓ Prevalcer el trabajo en equipo y el compromiso por el crecimiento de la empresa y satisfacción del cliente
- ✓ Integrar el sistema de Dirección General con la Dirección Comercial, como una vía para incrementar la eficacia y eficiencia.
- ✓ Transformar la filosofía empresarial, nuevas técnicas gerenciales, y cambio de la formación del personal.
- ✓ La dirección general debe apoyar la estrategia comercial adaptada, proporcionar las directrices para que ésta sea compartida y se cumpla en el resto de la empresa.
- ✓ Mejorar el sistema informativo; de tal manera, que aseguren el adecuado flujo de información y las relaciones se fortalezcan.



Fuente: elaboración propia

c) Características del modelo de Dirección Comercial




Cuadro 5.2. Características del modelo de Dirección Comercial

Características del modelo de Dirección Comercial		
<p>✓ Garantiza la sostenibilidad de la empresa en el mediano y largo plazo.</p>	<p>✓ Impulsa al sector comercial y a la empresa, a la generación de resultados productivos.</p>	<p>✓ Flexible y adaptable acorde a las variaciones del mercado.</p>
		
<p>✓ Genera un flujo de información formal y fluido, que contribuye al proceso de toma de decisiones estratégicas y operativas.</p>	<p>✓ Permite la integración conjunta de las áreas de la empresa, enfocadas a un solo objetivo: el crecimiento de la empresa.</p>	<p>✓ Promueve la participación proactiva del equipo comercial y de los demás colaboradores de la empresa.</p>
		
<p>✓ Estimula el trabajo organizado y coordinado, minimizando riesgos que conlleven al fracaso de la organización.</p>		

Fuente: elaboración propia

d) Condiciones esenciales para su implementación

Cuadro 5.3 Condiciones esenciales para la implementación del modelo

Condiciones esenciales para la implementación del Modelo comercial		
✓	De fácil comprensión para los usuarios del modelo, la estrategia comercial debe ser percibida de manera efectiva por el equipo.	
✓	Disposición al cambio en cuanto a las estrategias comerciales.	
✓	Debe centrarse en el core business.	
✓	Las estrategias del modelo deben ser medibles y realizables.	
✓	Los resultados del modelo, deben contribuir al crecimiento empresarial.	
✓	Dota a la organización del personal idóneo para ejecutar el modelo comercial de manera exitosa.	
✓	Motiva al equipo comercial en la ejecución de 3 aspectos principales:	
		
Excelencia en el cumplimiento	Cautivar al consumidor con la calidad y sabor de los productos	Compromiso constante con los stakeholders

Fuente: elaboración propia

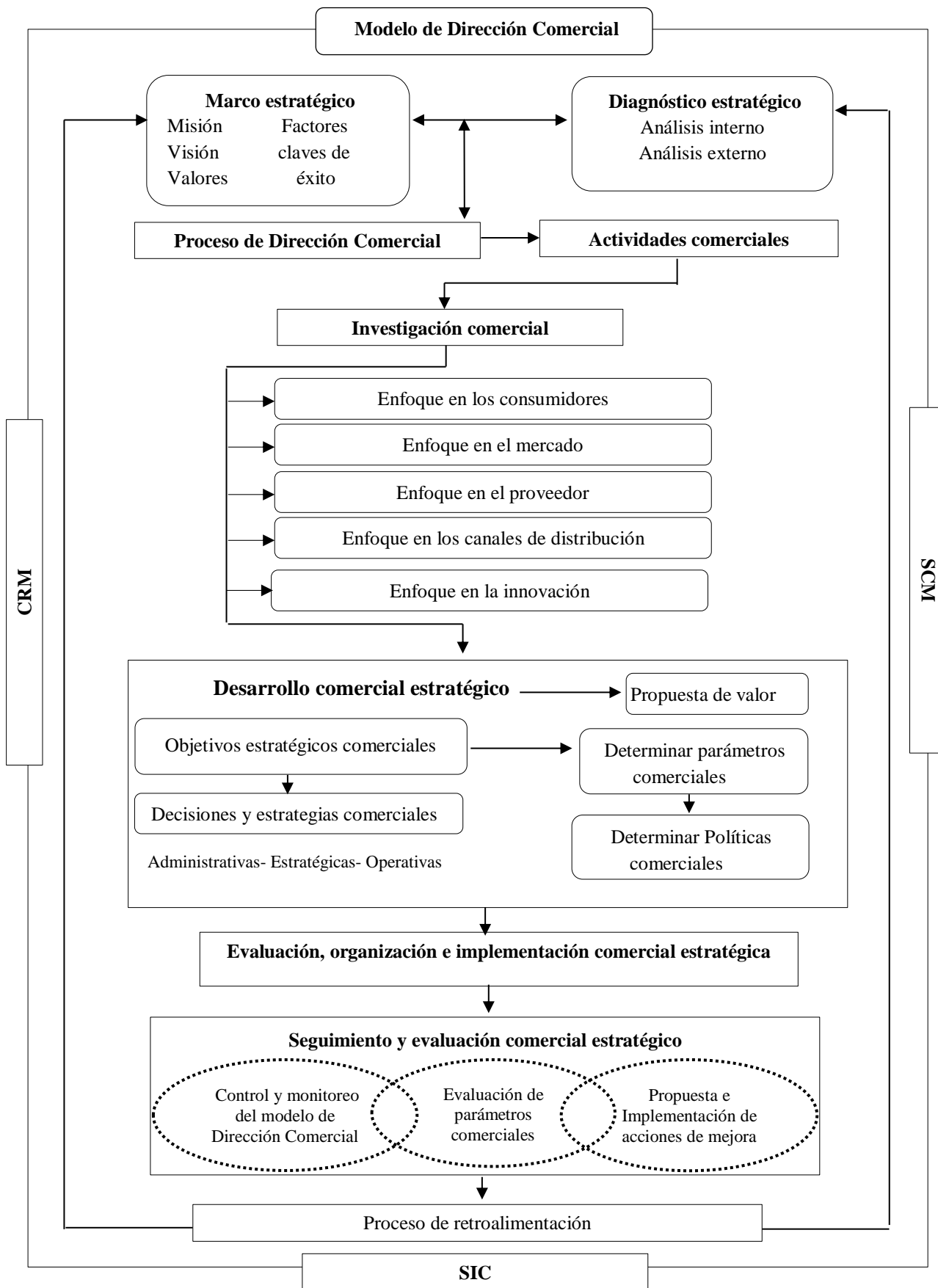
Una vez conocidas las condiciones básicas para la implementación del Modelo de Dirección Comercial, en el siguiente esquema se propone el modelo, el mismo que es resultado de la investigación realizada en los capítulos anteriores, especialmente se encuentra diseñado y sustentado en base al modelo de gestión comercial para empresas familiares propuesto por Guerrero & Sandoval (2010), pues se encuentra encaminado en la agrupación de las actividades que permiten la construcción teórica del

funcionamiento de la gestión comercial de las empresas, enfocadas en la obtención de altos niveles de competitividad y la permanencia en el mercado.

A su vez, establece relaciones entre los diferentes elementos que permiten dinamizar y flexibilizar la gestión comercial de las empresas, tales como: actividades a ejecutar, procesos, secuencias, métodos, recursos y controles. Así también, se enfoca en la calidad de las relaciones de trabajo y busca crear el sentido de pertenencia hacia la empresa.

Bajo esta concepción, el diseño del modelo se fundamenta en la información recabada de los intermediarios, del gerente general y sobre todo de la empresa, la misma que constituye de gran aporte para la definición de los elementos que contribuyen al éxito del modelo. Así también, el modelo pretende constituir una herramienta estratégica para la empresa, que le conduzca a ejecutar sus actividades y procesos de manera acertada, enfocada hacia el mercado.

Esquema 5.1 Modelo y procedimiento de Dirección Comercial para la empresa “Lácteos La Clementina”



Fuente: elaboración propia

5.3. Procedimiento del Modelo de Dirección Comercial

El modelo se define como un esquema conceptual, cuyo punto de partida desencadena en el marco-diagnóstico estratégico y concluye en el proceso de retroalimentación que permite evaluar el desempeño de las operaciones ejecutadas. En el caso de existir falencias se debe desarrollar e implementar acciones correctivas que permitan asegurar el rumbo adecuado de la empresa y trabajar bajo una filosofía de mejora continua, minimizándose errores. Con lo cual, para que el modelo sea exitoso es importante que “Lácteos La Clementina” cree un departamento de Dirección Comercial. De esta manera, y basado en el esquema cuatro, se explican las cinco fases que comprende el modelo y el proceso de retroalimentación:

Fase 1. Estratégica

Considerándose que la intención estratégica constituye el punto de partida para el desarrollo de acciones estratégicas. En este sentido, se inicia con la formulación de un cuadro estratégico que contenga la misión, visión, valores y factores claves de éxito de la empresa. El modelo necesariamente debe girar en torno a estos cuatro elementos, que en su conjunto constituyen una fuente de información, guía para los miembros del equipo comercial, y en sí, de toda la empresa.

Con lo cual, se cuenta con una misión bien definida que permite comprender la esencia, la filosofía del negocio, su propósito, alcance, la visión que promueve y dirige los esfuerzos hacia los resultados que espera la empresa en un mediano y largo plazo, con valores que definen la cultura de la organización, los cuales son el propósito tanto de las necesidades como de los compromisos que mantienen todos por la empresa. Asimismo, se establecen los factores de éxito, los cuales constituyen los elementos que permiten a la organización alcanzar y cumplir con los objetivos consensuados.

Seguidamente, se realiza el diagnóstico estratégico, el cual se desarrolla en base a un análisis externo e interno de la organización para tener en consideración cómo se encuentra la gestión comercial de la empresa, determinándose la visión periférica que visualiza el entorno que le rodea con todas sus dimensiones y dinamismo.

El análisis externo se debe realizar teniendo en consideración que los cambios rápidos y discontinuos del mercado se deben a un sinnúmero de agentes que afecta el entorno, originándose efectos impredecibles. Por esta razón, se deben seleccionar los factores más significativos que podrían afectar el funcionamiento de la empresa. Pues, el éxito de las empresas no es cuestión de suerte, sino depende de la administración del conocimiento estratégico, el cual se basa en gran medida en el diagnóstico externo. Asimismo, relacionado al análisis interno, se desarrolla con la finalidad de tener un autoconocimiento en cuanto a los factores que favorecen o restringen el crecimiento de la empresa.

El modelo busca la integración del sistema de dirección de la empresa con el procedimiento de Dirección Comercial, considerándose así una acción estratégica, pues ambas partes trabajan bajo un objetivo común: lograr el cumplimiento de la misión, en base a la satisfacción de las necesidades de los clientes. Por tanto, la integración estratégica supone ignorar limitantes y concentrar las acciones en un esfuerzo único y coordinado, en post de su misión y visión.

El modelo propuesto por D'Alessio (2008), constituye una referencia importante para el desarrollo del proceso estratégico de "Lácteos La Clementina", pues está orientado a los aspectos siguientes:

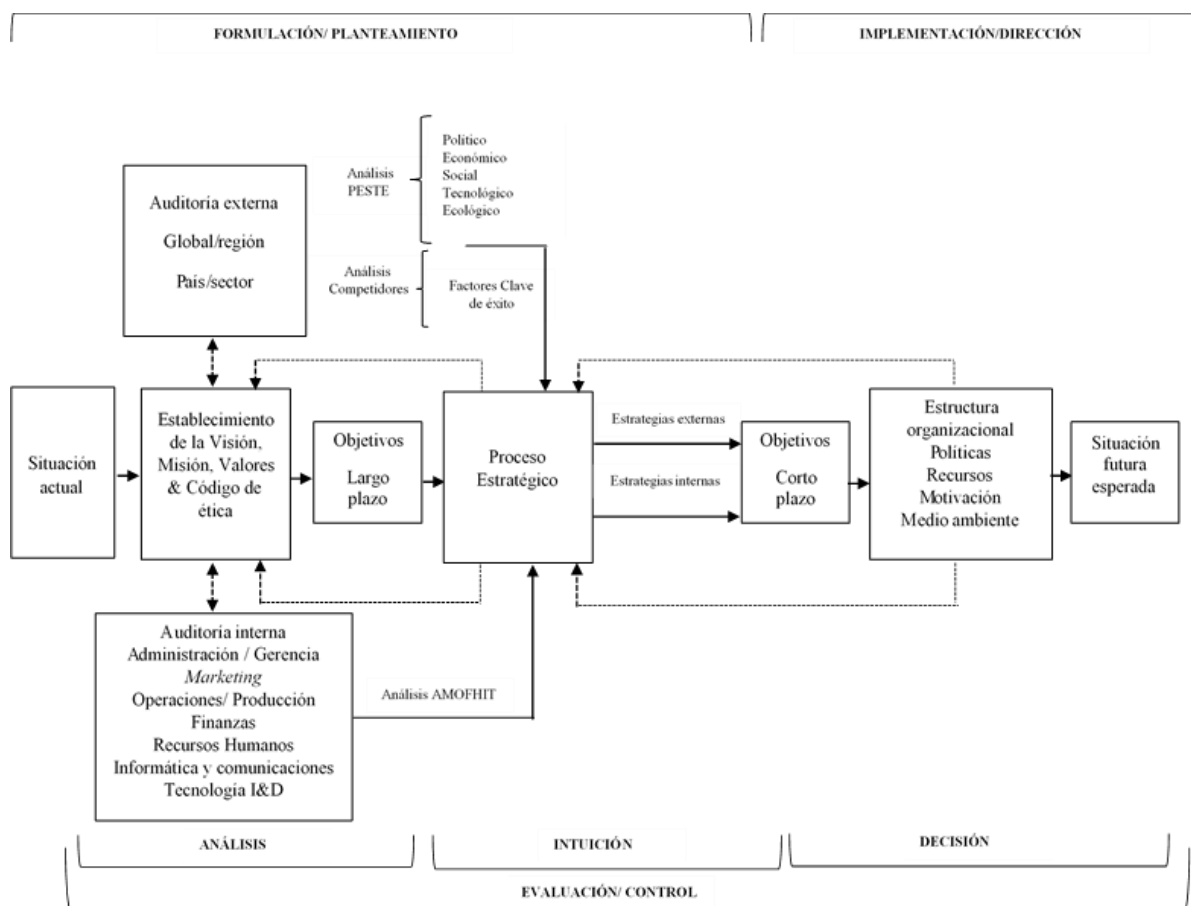
- ✓ Productividad y competitividad: la empresa asume los elementos que comprenden el modelo, con la finalidad de alcanzar altos índices de desempeño,

mediante el uso eficiente de los recursos empresariales, y así alcanzar un alto nivel de competitividad en el sector que ejecute su actividad.

- ✓ Ética y legalidad: las empresas deben ejecutar sus actividades en base a las reglas que dicta la moral y la ley.
- ✓ Compromiso social: las actividades que desarrolle la empresa, debe traer consigo beneficios para su comunidad y; por ende, a su país.

En el siguiente esquema, se visualiza el modelo del proceso de planificación estratégica, el cual es estrictamente secuencial, con excepción de la evaluación y control, en donde se retroalimenta el proceso de forma constante.

Esquema 5.2 Proceso de Planificación Estratégica



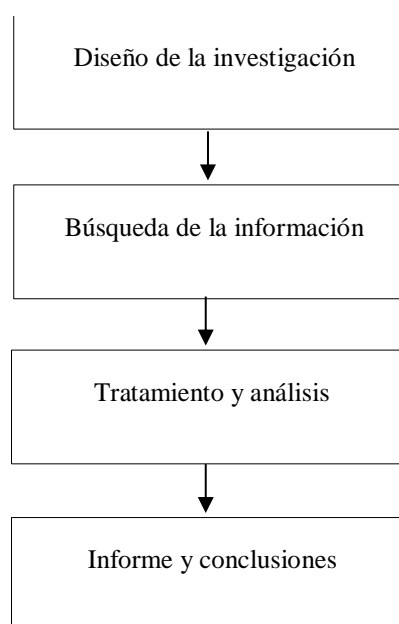
Fuente: tomado de D'Alessio (2008)

Como se evidencia, el proceso requiere de tres aspectos básicos: el entorno (oportunidades y amenazas), la competencia (factores claves de éxito) y la organización (fortalezas y debilidades). La finalización de cada etapa, constituye los insumos para iniciar la siguiente; por tal razón, deben ser ejecutadas en su totalidad.

Fase 2: Proceso de Dirección Comercial

Una vez ejecutada la parte estratégica, se cuenta con los cimientos para continuar a la siguiente fase: el proceso de Dirección Comercial, teniendo en cuenta que este proceso debe ser alineado en función de la estrategia empresarial. El proceso se ejecuta a través de actividades comerciales. La primera actividad es la investigación comercial, pues es imprescindible el conocimiento del mercado previo a la toma de decisiones acerca de la dirección que debe tomar la empresa, tanto a nivel estratégico como operativo. La investigación comercial se realiza en base a cuatro pasos, planteados por Casado & SELLERES (2006):

Esquema 3.3 Fases de la investigación comercial



Fuente: Casado & Sellers (2006)

En la etapa del diseño de investigación, la empresa necesita partir de una definición clara del problema que se pretende investigar. La investigación puede desarrollarse bajo dos perspectivas:

- ✓ Investigación descriptiva: se utiliza para describir las características de determinados grupos, la frecuencia en la que ocurre determinadas situaciones, entre otros.
- ✓ Investigación causal: es idóneo cuando la investigación pretende contrastar hipótesis y establecer relaciones causa-efecto entre variables.

En la etapa de la recogida de la información, se utilizan fuentes primarias (información que no existe previamente y se obtiene de la población en estudio) o secundarias (información existente). Para la recogida de información primaria se puede realizar:

- ✓ Entrevista
- ✓ *Focus group*
- ✓ Observación

En la etapa del tratamiento y análisis de datos, los datos recabados en la etapa anterior, deben ser transformados en información útil para la investigación. Para ello, los datos son trasladados a un soporte informático que facilita el análisis estadístico, para de esta manera, contar con información pertinente que permita la toma de decisiones. Por último, es necesario la elaboración de un informe final, en el cual se expone el análisis de los datos y la interpretación de los resultados, elaborándose una memoria de ejecución.

En el siguiente cuadro se detalla una referencia para la presentación del informe final:

Cuadro 5.4 Ejemplo de informe para la investigación comercial**INFORME N° XXX****Fecha:****Responsable:****Introducción:**

Se da a conocer acerca de la información sobre quién y porqué se ha realizado la investigación, es decir se detalla la situación de partida.

Objetivo:

Se da a conocer el objetivo general de la investigación

Desarrollo:

- ✓ Descripción del universo a estudiar
- ✓ Método de muestreo y tamaño de la muestra
- ✓ Naturaleza y distribución de la muestra por categorías

Recogida de datos:

- ✓ Método seguido para la investigación
- ✓ Instrucciones dadas por los entrevistadores
- ✓ Método de selección de los entrevistados
- ✓ Fecha de realización del trabajo de campo
- ✓ Fuentes utilizadas y validez de las mismas

Presentación de resultados

- ✓ Resultados obtenidos
- ✓ Márgenes de error y niveles de significatividad

Conclusiones

- ✓ Conclusiones de la investigación

ANEXO:

- ✓ Se colocan los instrumentos y documentos relevantes utilizados en el proceso de investigación.

Responsable de la investigación

N° de cédula

Fuente: elaboración a partir de Casado & Sellers (2006)

En ese sentido, la investigación comercial debe ser realizada teniendo en consideración cinco perspectivas:

- ✓ Enfoque en el consumidor
- ✓ Enfoque en el mercado
- ✓ Enfoque en el proveedor
- ✓ Enfoque en los canales de comercialización
- ✓ Enfoque en el *marketing mix*

En el aspecto del consumidor, la investigación se centra en identificar y conocer a sus clientes, conocer sus necesidades para satisfacerlas, con la finalidad de diseñar y ejecutar actividades relacionadas con el *marketing mix*; pues de esta manera, se puede aprovechar las oportunidades que implican dichas necesidades. Así también, se puede comprender al consumidor, pues permite fortalecer las relaciones de comunicación, la confianza y obtener fidelidad de su parte. En fin, garantiza determinar y planificar del modo más efectivo la acción comercial. Todo esto se traduce en múltiples beneficios, no solo para la empresa (incremento de ventas), sino para el consumidor, pues los productos ofertados

cumplen y satisfacen sus necesidades. Los aspectos básicos que engloba el enfoque del consumidor, son: comportamiento, detección de necesidades, factores internos y externos que influyen en el proceso de decisión de compra, pronóstico, y proyección de clientes reales y potenciales.

Por otro lado, el enfoque de mercado, toma en consideración el análisis de la demanda y oferta, la cuota de mercado, el pronóstico, la proyección de la demanda y oferta, las características del mercado, la localización de nuevos mercados y la segmentación del mercado, pues mediante el análisis de estas variables, se puede conectar a la empresa con el cliente.

En la búsqueda de conseguir la competitividad y enfocarse en los proveedores, constituye una decisión estratégica de alto impacto el desempeño empresarial, pues éstos forman parte de la cadena de abastecimiento, y para que una empresa alcance el éxito no puede ejecutar sus procesos de manera aislada. Es importante que la organización considere los siguientes aspectos al momento de seleccionar los proveedores:

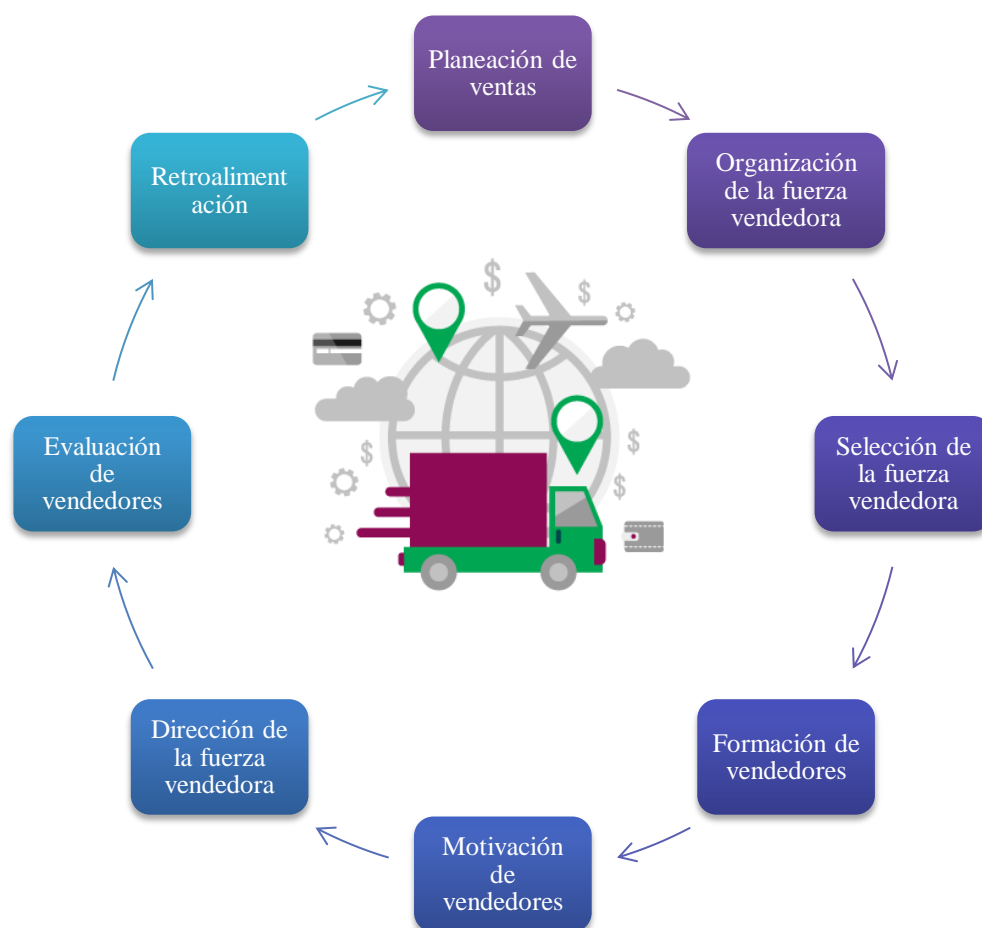
Cuadro 5.5 Aspectos a considerar para la selección de proveedores

Aspectos a considerar para la selección de proveedores para la empresa “Lácteos La Clementina”
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación de importancia del insumo para la empresa. ✓ Análisis del perfil del proveedor. ✓ Costos competitivos de los insumos en relación a los demás. ✓ Análisis del aseguramiento de la calidad de los insumos. ✓ Capacidad de tiempo de entrega. ✓ Estabilidad en el mercado. ✓ Logística, infraestructura y tecnología. ✓ Ética profesional.

Fuente: elaboración propia

Así mismo, es de señalar la necesidad de seleccionar los canales de distribución, pues constituye el medio que relaciona la producción con el consumidor. El proceso de distribución para “Lácteos La Clementina” presenta falencias en su operación, para lo cual, es necesario que se implemente la fuerza de ventas, pues de esta manera se consigue mayor cobertura a nivel nacional, y se consigue la interacción directa con el cliente, por lo que se puede tener un mayor control en cuanto a las necesidades y exigencias por parte de los clientes. Es importante considerar, que el vendedor constituye la imagen de la empresa, por ende, la selección de la fuerza de ventas depende de los elementos siguientes:

Esquema 5.4 Elementos de la fuerza de ventas



Fuente: elaboración propia

Por último, se encuentra el enfoque en la innovación, pues la empresa necesariamente debe estar alerta a su entorno, a sus clientes, a su competencia, al mercado, y demás factores que afectan a la gestión comercial de la empresa. Es importante, que “Lácteos La Clementina” trabaje bajo la filosofía de mejora continua, pues la actualización constante y la innovación permiten aminorar el impacto de los cambios del entorno o en el mejor de los casos, estar un paso adelante. Con lo cual, la investigación e innovación en el desarrollo de nuevos productos, presentación de los productos y estrategias de mercadeo.

Como se puede evidenciar, la investigación comercial constituye un subsistema de los sistemas de información, pues permite identificar los problemas y oportunidades del mercado. Por esta razón, es importante que sea realizada anualmente, pues la información que se obtiene, constituye de gran aporte para la construcción del plan comercial anual.

Fase 3. Desarrollo comercial estratégico

En esta fase, es necesario que la empresa identifique y desarrolle los elementos más importantes para el cliente. Ésta debe caracterizarse por ser totalmente diferente ante lo que ofrece la competencia, la esencia de la creación de una propuesta de valor radica en la aplicación de herramientas a la búsqueda de información acerca de lo que los clientes esperan y desean en los productos lácteos, así como en el servicio que se ofrece. Es importante considerar, que el proceso de propuesta de valor es un proceso interminable, pues debe ser ajustado constantemente a lo que es relevante para los clientes, ya que ningún cliente permanecerá con la empresa, si la propuesta de valor no es consistente.

Además, este modelo conceptual pretende la determinación de objetivos comerciales inherentes a los procesos que agregan valor a los clientes y a los grupos de interés; constituyéndose así, la base para el desarrollo de estrategias y decisiones comerciales

desde el punto de vista administrativo, estratégico y operativo, pues éstos dependen entre sí para alcanzar un mejor desempeño y lograr el cumplimiento de los objetivos.

Como es evidente, es necesario medir para mejorar, pues desempeñar una buena gestión se basa en la medición. Por tal razón, el modelo establece parámetros comerciales que permiten definir la actuación de la gestión comercial de la empresa. Sin embargo, no se consideran los únicos, pues todo proceso de Dirección Comercial es factible de mejora, que puede medirse a través de los parámetros siguientes:

- ✓ Grado de satisfacción del cliente interno/externo
- ✓ Detección de nuevos mercados
- ✓ Clientes fidelizados/ clientes potenciales
- ✓ Retención de clientes
- ✓ Porcentaje de visitas por la fuerza de ventas
- ✓ Margen comercial
- ✓ Grado de alcance de información sobre los productos y la empresa
- ✓ Relación de ventas reales y estimadas

Es importante tener en cuenta que la correcta medición de los parámetros comerciales está condicionada por la capacidad de la empresa por generar información pertinente, relevante y confiable. Además, por la capacidad de la empresa para elaborar parámetros, pues el mejor parámetro es el que se define por los miembros de la empresa en base a sus conocimientos, experiencias, motivación y deseos de mejora para el beneficio de todos.

Por último, en la fase del desarrollo comercial estratégico, se encuentra la determinación de políticas comerciales, evidentemente su importancia dentro de la empresa es importante; pues de esta manera, se constituye una guía sobre la cual el equipo comercial debe desempeñar sus actividades, siendo importante que contenga los valores

corporativos de la empresa, para establecer y limitar las conductas que no contribuyen al crecimiento de la organización. Las políticas deben ser desarrolladas en base a: precio, producto, distribución, remuneración, *marketing*, comunicación, cartera vencida y ventas.

Fase 4. Evaluación, organización e implementación comercial estratégico

Una vez concluida la fase del desarrollo comercial estratégico y planteadas las opciones estratégicas, es necesario evaluar mediante criterios:

- ✓ Adecuación: será adecuada si permite conseguir los objetivos planteados, permite aprovechar las oportunidades y reducir el riesgo y amenazas.
- ✓ Consistencia: debe existir relación entre los objetivos y los elementos que comprende la estrategia. Las estrategias deben ser coherentes con los objetivos que se pretende alcanzar.
- ✓ Posibilidad: las estrategias son posibles, si la empresa está en las óptimas condiciones de implementarla; para lo cual, se analizan los recursos disponibles.
- ✓ Vulnerabilidad: las estrategias deben ser vulnerables ante la competencia, es decir, que se puedan adoptar con facilidad por la competencia.
- ✓ Impacto económico: la estrategia debe generar la suficiente rentabilidad para ser adoptada.
- ✓ Validez: será válida, si la estrategia es desarrollada en conjunto con la información fiable del entorno, en el orden tanto interno como externo.

Una vez formulada y evaluada, la estrategia asegura el éxito comercial. Sin embargo, no es una garantía, pues la organización es primordial para asegurar el éxito. Para ello, es importante que la empresa coordine las actividades que se deben ejecutar para su adopción e implementación. La organización debe realizarse en base a los recursos

humanos y materiales con los que cuenta la empresa. La organización debe realizarse de manera interna y externa. En el aspecto interno, se analiza cómo estará estructurado el departamento de Dirección Comercial, enfocado en cuatro aspectos: funciones, áreas geográficas, productos y clientes; y en el aspecto externo, se coordinan los canales comerciales.

Por último, se implanta la estrategia, en donde se asignan las acciones y recursos a los elementos que comprenden la empresa, para así alcanzar los objetivos propuestos.

Fase 5. Seguimiento y evaluación comercial estratégico

En esta fase se miden los resultados de las acciones ejecutadas a lo largo de todo el modelo de Dirección Comercial, con la finalidad de diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados previamente. Esta etapa implica el control y monitoreo del modelo, la evaluación de los parámetros comerciales y la propuesta e implementación de acciones correctivas y de mejora. El control comercial se realiza a partir de cuatro perspectivas:

- ✓ Control del plan comercial anual: se realiza para determinar si se están cumpliendo con los objetivos propuestos, para lo cual se apoya en el análisis de elementos como: ventas, captación y pérdida de clientes, análisis financieros, entre otros.
- ✓ Control de la rentabilidad: se determina la rentabilidad de los canales de distribución, de los productos, de los esfuerzos de *marketing*, entre otros.
- ✓ Control de la eficiencia: se analizan y mejoran los efectos de los gastos comerciales.
- ✓ Control estratégico: se refiere a la evaluación de los resultados globales de la empresa y del área comercial. Para la evaluación del área comercial, se relaciona

el grado en el que la empresa adopta cinco perspectivas: filosofía de orientación hacia el consumidor, organización integral de *marketing* y ventas, flujo de información comercial, orientación hacia la estrategia, y eficiencia operacional.

Finalmente, se encuentra el proceso de retroalimentación de todo el modelo de Dirección Comercial, pues de esta manera se puede implementar un proceso de mejora continua que permita a la empresa reforzar sus actividades comerciales y en sí de toda la empresa.

5.4. Herramientas del modelo

Todo el modelo gira en torno a tres herramientas esenciales que elevan la eficiencia y eficacia de la Dirección Comercial, pues permite mantener relaciones estrechas con los demás procesos, obteniendo de esta manera una mejor gestión de la información, asegurando la toma de decisiones acertadas. Asimismo, el SCM y CRM permiten coordinar los procesos para gestionar las relaciones de la empresa, específicamente con los proveedores y clientes, pues orientan a la integración de las partes que componen el proceso comercial de la empresa.

Customer Relationship Management (CRM)

El CRM implica que la empresa desarrolle una ventaja competitiva a través del mejoramiento de la experiencia de compra del cliente, para lo cual es necesario identificar los tipos de clientes, diseñar campañas de *marketing* especializadas, comprender el hábito de compra y lograr la personalización total del trato hacia el cliente. Además, el CRM tiene el potencial de diferenciar la empresa de la competencia por medio del conocimiento, atención, satisfacción, seguimiento y fidelización del cliente mejorando siempre su experiencia de compra.

El CRM, en la empresa debe constituir una estrategia de negocio cerrada en el conocimiento del cliente, compuesta por tres elementos básicos: los procesos de negocio, la tecnología y las personas. Por medio de esta herramienta se busca: atraer nuevos clientes, captar información por medio de internet o puntos de venta, fidelizar a los clientes existentes, direccionar las actividades de promoción hacia las necesidades de los clientes, ventas y procesos automatizados. De la misma manera, permite que el representante del departamento de Dirección Comercial cuente con información relevante de calidad para su gestión laboral, lo que implica clientes felices y nuevas oportunidades de negocio.

Supply Chain Management (SCM)

Por otro lado el SCM, debe estar orientado a la planeación de una red dinámica y fluida entre los proveedores, la empresa y los clientes finales; de tal manera, que se mejore la confianza y colaboración entre éstos, lográndose así que todos sean partícipes de que el producto llegue al cliente y satisfaga sus necesidades. Para ello, es importante seleccionar los proveedores de materia prima, su nivel de inventario, analizar y seleccionar las rutas de transporte, para que no existan inconvenientes al momento de disponer de la materia prima. Esta herramienta debe crear una cadena de valor empresarial que responda como si fuera una única organización a las necesidades y exigencias de los clientes.

Sistema de Información Comercial (SIC)

La tercera herramienta es el Sistema de Información Comercial (SIC), pues una de las vías que permite la integración de la empresa con la gestión comercial, definitivamente son los sistemas de información, ya que aseguran el adecuado flujo de información. Este sistema, permite que la organización conozca las variables del macro y micro entorno relacionados con la actividad comercial. Debe comprender personas, equipos y

procedimientos que permiten reunir, clasificar, evaluar y distribuir de forma coherente para la toma de decisiones comerciales. Es sin duda, la parte nuclear del modelo, pues no tiene sentido ejecutar todo el modelo si no se cuenta con información que permita analizar su comportamiento y tomar decisiones en base a información exacta que asegure el éxito del modelo y en sí de la empresa.

A partir de lo expuesto, y en base a los resultados de la investigación se propone a continuación algunas estrategias a considerar por “Lácteos La Clementina”, a partir del criterio de la autora de este trabajo.

5.5. Propuesta de estrategias a partir de la necesidad de mejorar la gestión de la empresa “Lácteos La Clementina”

La propuesta de estrategia se enfoca en la gestión de la comercialización para la empresa “Lácteos La Clementina”, con la finalidad de mejorar su gestión, pues esto garantiza que las estrategias se encuentren perfectamente alineadas para lograr con éxito el crecimiento empresarial.

Cuadro 5.6 Objetivos empresariales





Fuente: elaboración propia

Planteamiento de estrategias para lograr los objetivos:

- ✓ Creación de un Departamento de Dirección Comercial;
- ✓ Formación de una fuerza de ventas;
- ✓ Implementación de puntos de venta en diferentes zonas del país;
- ✓ Colocación de máquinas expendedoras de yogurt en instituciones educativas;
- ✓ Desarrollo de un cronograma de rutas para la distribución de los productos;

- ✓ Ajustar los productos a las necesidades de los clientes y diversificación de la cartera de productos:
 - Leche enfundada: extender el período de caducidad.
 - Yogurt: incrementar pedazos de fruta, nuevas presentaciones (bolos, yogurt con cereal).
 - Quesos: utilizar el empaque al vacío.
- ✓ Planificación comercial según las exigencias del mercado;
- ✓ Desarrollo de políticas, normas y procedimientos comerciales;
- ✓ Contar con el personal especializado y eficiente;
- ✓ Capacitación constante al equipo comercial;
- ✓ Acciones de *Merchandising*;
- ✓ Contar con un sistema de información comercial, que origine información relevante y confiable para la toma de decisiones;
- ✓ Comunicación de la estrategia comercial, para que ésta sea bien percibida por el equipo de trabajo;
- ✓ Multicanalidad;
- ✓ Organizar el territorio de ventas;
- ✓ Atención enfocada en el cliente;
- ✓ Manejo integral de las estrategias de comercialización;
- ✓ Calidad de las relaciones en el área comercial; y,
- ✓ Disposición al cambio e innovación en los procesos comerciales.

En tal sentido, las estrategias propuestas son de interés para la dirección de la empresa en su futura implementación, dado que existen reiterados pedidos en diferentes provincias del país de los productos que se ofertan. Asimismo, se considera que una

expansión de la organización geográficamente puede contribuir al crecimiento y desarrollo de la misma.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- ✓ El desarrollo del estado del arte permite analizar los diferentes modelos comerciales y sus elementos que aportan al desarrollo empresarial, así como las variables que influyen en el éxito de un modelo comercial, aportando ampliamente a la investigación y a la sustentación de la propuesta.
- ✓ El modelo de Dirección Comercial propuesto para mejorar la gestión de la empresa “Lácteos La Clementina”, integra cinco fases fundamentales: estratégica, proceso de Dirección Comercial, desarrollo comercial estratégico, evaluación, organización e implementación comercial estratégico y seguimiento y evaluación comercial estratégico. A su vez, propone un conjunto de parámetros comerciales que deben medirse para la obtención de resultados en función de sus objetivos y estrategias que se plantean a nivel comercial y empresarial.
- ✓ El modelo de Dirección Comercial ejecuta sus actividades en base a tres herramientas esenciales: CRM, SCM y el SIC, como estrategia para lograr la eficiencia del modelo.
- ✓ El diagnóstico realizado fue ideal para corroborar las limitaciones que presenta la gestión comercial de la empresa, denotando que las actividades comerciales requieren de un cambio, pues se ejecutan de manera empírica, sin precisión alguna hacia el mercado y el consumidor, lo que origina el limitado crecimiento empresarial en el mercado.

6.2. Recomendaciones

- ✓ Socializar y analizar el modelo de Dirección Comercial en la empresa “Lácteos La Clementina”, con miras a la generación de una mejora permanente en el área comercial y en sí de las demás áreas de la organización.
- ✓ Considerar este documento como fuente metodológica, de referencia y de consulta para el desarrollo del modelo de Dirección Comercial que promueva la mejora de la eficiencia comercial, basada en las falencias identificadas.
- ✓ Desarrollar el Modelo de Dirección Comercial en la empresa “Lácteos La Clementina”, a partir del diseño propuesto, con la finalidad de mejorar el proceso comercial y lograr su crecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Alexander , O., & Yves , P. (2011). *Business Model Generation*. Chicago: Deusto S.A. Ediciones.
- Anderson , C. (2007). *La economía Long Tail*. Barcelona: España: Ediciones Urano S.A.
- Arias Vargas, F. J., & Rendón Sierra, S. (2015). Modelos descentralizados de comercialización agropecuaria como estrategia para la inclusión social en Colombia: el caso Exofruit. *Scielo*, 1-9.
- Artal Castells, M. (2005). *Dirección de Ventas*. Madrid: ESIC.
- Banco Central del Ecuador. (24 de Abril de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2017, de www.bce.fiin.ec
- Banco Mundial . (11 de Abril de 2017). *Banco Mundial* . Recuperado el 28 de Septiembre de 2017, de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Banco Mundial . (09 de Enero de 2018). Recuperado el 2018 de Febrero de 2018, de <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/01/09/global-economy-to-edge-up-to-3-1-percent-in-2018-but-future-potential-growth-a-concern>
- Caballero Sánchez de Puerta, P. (2014). *Dirección y estrategias de venta e intermediación comercial*. Málaga: España: IC Editorial.
- Carriel Wang, J. C., Guarnizo Crespo, S. F., & Cristobal , L. (2017). Modelo De Negocios Canvas: Análisis De Sus Horizontes Epistemológicos. *INNOVA*, 3.
- Casado Díaz, A. B., & Sellers Rubio, R. (2006). *Dirección de Marketing*. San Vicente (Alicante): Editorial Club Universitario .
- Chavez, J., & Torres, R. (2012). *Supply Chain Management*. Santiago de Chile: Ril .
- Corrales Amaro , J., Suárez Zaira, E., & Montalvo Rodríguez, K. A. (Noviembre de 2017). *UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO*. Obtenido de <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/68309/TESIS-FINAL%2004.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- De Juan Vigaray , M. D. (2004). *Comercialización y Retailing: Distribución comercial aplicada*. Madrid: España: Pearson Educación.
- Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones- PRO ECUADOR. (2016). *Perfil Sectorial de Lácteos y Cárnicos* .
- Dolan, R. (1995). *La esencia del marketing*. Bogotá: Norma S.A.

- Espinosa González, Lauren;. (2012). Procedimiento de Dirección Comercial para la Integración del sistema de dirección de la empresa. *Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE)*, 37.
- Ferreira Herrera, D. C. (22 de Mayo de 2015). Cooperativismo y Desarrollo. *El Modelo Canvas en la formulación de proyecto*. Bogotá, Colombia: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
- Ferrer Almaraz , M. Á., & Pérez Ríos , M. E. (15 de Agosto de 2013). *Dialnet*. Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-CienciasAdministrativasYSocialesHandbookTIII-561062.pdf
- Ferreira Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Universidad Cooperativa de Colombia*, 3.
- Fuentes Jiménez, P. A. (2010). LA ORIENTACIÓN AL MERCADO: EVOLUCIÓN Y MEDICIÓN DE UN ENFOQUE DE. *Redalyc*, 3-5.
- Garrida Lecca, J. (19 de Octubre de 2015). *Escuela de Dirección Universidad de Piura*. Obtenido de <https://pad.edu/nuestra-escuela/areas-academicas/direccion-comercial/>
- Guerrero, D. E., & Sandoval, J. H. (2010). EMPRESAS FAMILIARES EN COLOMBIA: HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL. *Scielo*, 1-12.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hernández y Rodríguez, S. (2008). *Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México D.F.: MC Graw Hill Interamericana.
- Hernández y Rodríguez, S., & Pulido , M. A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Howe, J. (2008). *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business*. New York : Crown Publishing Group .
- Industria Alimenticia. (01 de Enero de 2007). *Industria Alimenticia*. Recuperado el 11 de Octubre de 2017, de <https://www.industriaalimenticia.com/articles/85533-la-industria-lactea-en-ecuador>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Fascículo Provincial de Cotopaxi*. Cotopaxi.

- Jiménez Martínez, S. (2014). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales*. Málaga: IC.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Leyva Gaxiola, M., Pastrana Palma, A., Peña Aguilar, J., & Fernández López, J. (2016). The crowdsourcing model business and the factors involved for its. *Universidad Tecnológica de Corregidora*, 1-14.
- Llorens Bueno, G. A. (2010). Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios. *Université Libre des Sciences de l'Entreprise et des Technologies de Bruxelles*, 1.
- Lobato Gómez, F., & López Luengo, M. (2005). *Gestión de la compraventa*. Madrid: España: Thomson Editores Spain.
- Lopez Belbeze, M. (2008). *Dirección Comercial:Guía de estudio*. Bellaterra: Servei de Publicacions.
- Martínez Carrasco, R. D. (2011). *Investigación Comercial*. Madrid: Tébar.
- Maxwell, J. C. (2007). *El ABC de la capacitación*. Buenos Aires: V&R Editoras.
- Megías, J. (12 de Diciembre de 2013). *Estrategia, Startups y Modelos de Negocio*. Recuperado el 31 de Noviembre de 2017, de <https://javiermegias.com/2013/12/modelos-de-negocio-long-tail-larga-cola/>
- Méndez Prado, S. M. (2015). Ecuador 2015: Análisis y propuesta de políticas públicas junto alternativas de liquidez en contexto. *FCSHOPINA*, 2.
- Mendoza, G. (2002). *Diagnóstico del Mercadeo Agrícola y Agroindustrial en Colombia: una estrategia para la reactivación de la agricultura*. Bogotá: Geminis Ltda. Fundación Universidad de Bogotá.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2014). *III Censo Nacional Agropecuario*. República del Ecuador.
- Moreno Garcés, L. (28 de Julio de 2017). Situación Económica de Ecuador. (E. Universo, Entrevistador)
- Muñiz González, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid: Centro de Estudios Financieros.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Palacios Acero, L. (2009). *Dirección Estratégica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Parreño Selva, J., Ruiz Conde, E., & Casado, A. B. (2009). *Dirección Comercial: Los instrumentos del marketing*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Pires, S., & Carretero, L. (2007). *Gestión de la cadena de suministro*. Madrid: Mc Graw Hill.

- Prieto Herrera, J. E. (2015). *Gerencia de Ventas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- PROECUADOR. (2014). *Instituto de promoción de exportaciones e inversiones*. Recuperado el 01 de Octubre de 2017, de www.proecuador.gob.ec
- Puglisi, J. A. (13 de Noviembre de 2017). *Wall Street International*. Recuperado el 27 de Febrero de 2018, de <https://wsimag.com/es/economia-y-politica/32704-venezuela-2018>
- Quispe Castro, P. L. (2017). *Pontificia Universidad Católica del Perú*. Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/QUISPE_CASTRO_FACTORES_QUE_INFLUYEN_EN_EL_DESARROLLO_DE_MODELOS_DE_NEGOCIOS_DE_EMPRESAS.pdf
- Robert M., G. (2006). *Dirección Estratégica* . Madrid: Rodona Industria Gráfica.
- Salgado, R. (21 de Mayo de 2015). *¿Cómo implantar un modelo comercial de éxito?* Obtenido de <https://www.contunegocio.es/estrategia/como-implantar-un-modelo-comercial-de-exito/>
- Sandhusen, R. L. (2002). *Mercadotecnia* . México: GRUPO PATRIA EDITORIAL, S.A. DE C.V.
- Sandoval, J. H., & Guerrero, D. (2010). EMPRESAS FAMILIARES EN COLOMBIA: HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO. *Scielo*, 1-12.
- Santesmases Mestre, M. (2012). *Marketing*. Madrid: Pirámide.
- Seddon, P., Lewis, G., Freeman, P., & Shanks, G. (2004). The Case for Viewing Business Models as Abstractions of Strategy. *Communications of the Association for Information Systems*, 427-442.
- Sepúlveda García, H. (2009). *CRM: Customer Relationship Management*. Obtenido de <https://ebookcentral-proquest-com.pucesa.idm.oclc.org/lib/pucesp/reader.action?docID=3181805&query=crm+>
- Valderrey Sanz, P. (2010). *Investigación comercial*. Madrid: StarBook.
- Vizcarra, R., Tapia, D., Lasso , R., & Jiménez, M. (2015). *La Leche del Ecuador*. Quito: Effecto Studio.
- Zikmund, W. G., McLeod, R. J., & Gilbert, F. W. (2004). *Customer Relationship Management*. México: Compañía Editorial Continental.

ANEXOS

Anexo 1. Gestión de información sobre la gestión comercial aplicada en empresas de producción y comercializadora



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

TEMA: Dirección Comercial como herramienta estratégica para la gestión de la empresa “Lácteos La Clementina”

Objetivo: Gestionar información sobre la gestión comercial aplicada en empresas de producción y comercializadora

1. ¿Cuenta usted con un modelo y proceso de Dirección Comercial? Argumente su respuesta

Sí

No

2. ¿Considera que el contar con un modelo y proceso de Dirección Comercial contribuye al crecimiento de la empresa? Argumente su respuesta

Sí

No

3. En base a su experiencia, ¿Qué variables considera esenciales en su modelo y proceso comercial?

4. ¿Cuáles son las estrategias comerciales más utilizadas? ¿Qué resultados proporciona a la empresa? Argumente su selección.

Investigación de mercados	
Planes de mercadeo	
Sistema de distribución dinámico y flexible	
Sistema integral de ventas	
Sistema de información comercial (SIC)	
Estrategias de comunicación y publicidad	
Estrategias de promoción y relaciones públicas	
Otro:	

5. ¿Cuáles considera Ud. que son las debilidades en su estructura comercial? Argumente su selección.

Control en las funciones del área comercial	
Manejo inadecuado de información	
Calidad de información y comunicación de la empresa	
Formalidad de la estructura comercial	
Manejo integral de las estrategias de comercialización	
Preparación profesional para la gestión comercial	
Otros:	

6. ¿Cuáles considera Ud. que son las mayores fortalezas de la empresa en su estructura comercial? Argumente su selección.

Calidad de las relaciones en el área comercial	
Sentido de pertenencia con la gestión comercial	
Control del dinero	
Conocimiento del funcionamiento de la empresa	
Autonomía para la toma de decisiones	
Otros:	

7. ¿Cuáles han sido las innovaciones de la gestión comercial que le ha permitido a la empresa mantenerse en el mercado y ser competitiva?, ¿De qué manera las ha implementado?

8. ¿La tecnología aplicada a procesos, como: los sistemas de distribución y logística, los sistemas de información comercial o el sistema de ventas han contribuido a la comercialización efectiva de los productos de la empresa? ¿Cómo fueron implementadas?

Sí

No

9. ¿Qué herramientas utiliza para la evaluación de resultados del modelo y proceso comercial? Argumente su respuesta.

10. ¿Cuáles son los elementos que posee su estructura comercial? Argumente su respuesta.

Un departamento de Dirección Comercial	
Profesionales altamente capacitados para dirigir la gestión comercial	
Disposición al cambio e innovación en los procesos comerciales	
Tecnología para la gestión comercial	
Flexibilidad y dinámica para la comercialización de sus productos	
Otros:	

Gracias por su colaboración

Anexo 2. Gestión de información sobre la gestión comercial de la empresa “Lácteos La Clementina”



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

TEMA: Dirección Comercial como herramienta estratégica para la gestión de la empresa “Lácteos La Clementina”

Objetivo: Gestionar información sobre la gestión comercial de la empresa “Lácteos La Clementina”

1. ¿Cuál es el canal de contacto más adecuado entre usted y la empresa al momento de requerir un pedido? Argumente su selección.

Visita periódica por parte del personal de ventas de la empresa “Lácteos La Clementina”	
Redes sociales	
Vía Telefónica	
Instalaciones de la empresa	
Otros:	

2. ¿Qué aspectos son considerados los más importantes por parte del cliente al momento de adquirir los productos? Argumente su selección.

Sabor	
Calidad	
Presentación del producto	

Precio	
Otros:	

3. ¿Cuáles son los factores que favorecen la preferencia de otras marcas para la comercialización de productos lácteos?

4. ¿Mantiene un conocimiento profundo de los productos que comercializa, así como de los elementos relacionados con los mismos (políticos, competencia, promociones, publicidad, entre otros)? Argumente su respuesta.

5. ¿Al momento de requerir y solicitar un pedido, el tiempo de respuesta por parte de “Lácteos La Clementina” es oportuno?

6. ¿Cómo perciben los clientes la calidad y precio de los productos?

7. ¿Considera importante la capacitación para lograr un mejor desempeño en las ventas y relación con el cliente? Argumente

SÍ

NO

8. ¿Cuáles medios considera útiles para publicitar los productos en su punto de venta?

9. ¿Considera que la empresa bonifica el esfuerzo realizado por sus ventas? ¿De qué manera podría realizarlo? Argumente

Gracias por su colaboración

Anexo 3. Gestión de información sobre la gestión comercial de la empresa “Lácteos La Clementina”



TEMA: Dirección Comercial como herramienta estratégica para la gestión de la empresa “Lácteos La Clementina”

Objetivo: Gestionar información sobre la gestión comercial de la empresa “Lácteos La Clementina”

- 1. ¿Actualmente posee un modelo de Dirección Comercial?**
- 2. ¿Qué características posee su actual gestión comercial?**
- 3. ¿Qué aspectos considera que se deben mejorar?**
- 4. ¿El modelo actual considera que es el adecuado para el crecimiento de la empresa?**
- 5. ¿Qué acciones se realizan para mantener relaciones con los clientes internos y externos?**
- 6. ¿Se ejecutan actividades relacionadas al *marketing mix*?**
- 7. ¿La empresa cuenta con un pronóstico de ventas?**
- 8. ¿Se ejecutan actividades de planificación, organización, dirección y control de la actividad comercial de la empresa?**
- 9. ¿Existe un sistema de información comercial para la actividad comercial de la empresa?**
- 10. ¿Maneja una administración de canales de comercialización?**
- 11. ¿La empresa cuenta con un punto de venta? ¿Cómo son gestionados?**
- 12. ¿Maneja políticas cobro a los clientes y políticas de remuneración al personal de ventas?**