



Universidad Tecnológica ECOTEC

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Título del trabajo:

La Gestión Comercial y su impacto en los indicadores de venta en la industria de consumo masivo. Caso Tonicorp. Periodo 2017-2019.

Línea de Investigación:

Teoría y Desarrollo Económico

Modalidad de titulación:

Examen Complexivo

Carrera:

Ingeniería en Administración de Empresas con Énfasis en Gestión
Empresarial

Autor (a):

Patricio Andres Villacís Torres

Tutor (a):

Mgs. Guillermo Granja.
Samborondón – Ecuador

2019

Urkund Analysis Result

Analysed Document: URKUND 2 VILLACIS TORRES PATRICIO ANDRES.Word (1).docx
(D59618610)
Submitted: 11/25/2019 9:32:00 PM
Submitted By: ggranja@ecotec.edu.ec
Significance: 0 %

Sources included in the report:

Instances where selected sources appear:

0

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Patricio Torres Villacis', is written over the text 'Instances where selected sources appear: 0'.



Generando desarrollo, cambiando el futuro

CERTIFICADO DE REVISIÓN FINAL

CERTIFICO QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
TITULADO:

LA GESTIÓN COMERCIAL Y SU IMPACTO EN LOS INDICADORES DE
VENTA EN LA INDUSTRIA DE CONSUMO MASIVO. CASO TONICORP.
PERÍODO 2017-2019

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS
POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA
CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO.

SE AUTORIZA A: PATRICIO ANDRÉS VILLACÍS TORRES.

QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Samborondón, 25-11-2019

Mgs. Guillermo Granja Cañizares

TUTOR

Dedicatoria

Dedico este título a mi familia, enamorada y amigos que fueron un pilar muy importante para poder llegar a estas instancias y nunca darme por vencido. Estas personas fueron las que me dieron el empujón para poder terminar mi carrera universitaria, siempre apoyándome y diciendo “dale que ya falta poco”.

Le dedico este título a mi abuela que es la única que me queda con mi vida y se lo quiero dedicar con mucho amor y cariño que le tengo.

Agradecimiento

Me siento completamente feliz por haber terminado este ciclo de la vida y ahora a seguir con nuevos retos y metas que tenga de ahora en adelante.

Agradezco a mi padre y hermana por haber sido en gran parte una ayuda de mucho peso en la Universidad, pese a todas las cosas ellos siempre estuvieron ahí dándome la mano que me faltaba.

Agradezco a mi enamorada por haber sido mi compañía, en parte también mi guía, ayuda y soporte en los tramos finales de la universidad.

Agradezco a mi mamá por siempre ser insistente y estar pendiente de mi vida, pensando y diciéndome siempre que es lo mejor para mí.

Agradezco a mi tutor Mgs. Guillermo Granja por la paciencia que tuvo y por haber sido la persona que me guio durante todo mi proceso de titulación.

Y por último a todos los que fueron mis profesores por haberme aportado en mis conocimientos durante toda la carrera.

Resumen

El Objetivo general de esta investigación era Analizar La Gestión Comercial y su impacto en los indicadores de venta en la industria de consumo masivo. Caso Tonicorp durante el 2017-2019, la metodología que se empleó fue el analítico-sintético y el deductivo-inductivo y los principales resultados que arroja la investigación son que hay bastantes oportunidades en el mercado haciendo buenas estrategias y trabajándolas en equipo. La compañía tiene medición de muchos indicadores de ventas y se trabajan diariamente para cumplirlos, siendo el principal las ventas y tendiendo relación directa con los demás que se miden.

Tonicorp se enfoca mucho en el área de ventas ya que son los encargados de generar el volumen de ventas, de llegar a los clientes para poder ofrecerles el portafolio extenso que tiene la compañía y de ejecutar las estrategias que tienen para llegar a los objetivos establecidos.

Palabras claves: objetivos, mercado, ventas, resultado, estrategia, indicadores.

Abstract

The general objective of this research was to analyze Commercial Management and its impact on sales indicators in the mass consumption industry. In the case of Tonicorp during 2017-2019, the methodology used was the analytical-synthetic and the deductive-inductive and the main results of the research are that there are many opportunities in the market making good strategies and working as a team. The company has measurement of many sales indicators and they work daily to meet them, being the main sales and having a direct relationship with the others that are measured.

Tonicorp focuses a lot on the sales area since they are responsible for generating the volume of sales, reaching customers to be able to offer them the extensive product range that the company has and executing the strategies that they have to reach the established objectives.

Keywords: objective, market, sales, results, strategies, indicators

Índice de Contenido

1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1 Teorías de mercadeo	6
2.2 Teorías de la administración	8
2.3 Teorías de ventas.....	10
2.4 Teorías de Gestión de procesos.....	12
3. METODOLOGÍA	13
4. DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS	16
4.1 Variable Dependiente: TONICORP	16
4.1.1 Visión.....	16
4.1.2 Misión	16
4.1.3 Historia.....	16
4.1.4 FODA	18
4.1.5 Análisis Sectorial	20
4.1.6 Análisis de Competencia	21
4.2 Variable Independiente: Estrategia Comercial	24
4.2.1 Factores Críticos de Gestión Comercial e Indicadores de Venta	24
4.2.1.1 Ventas:.....	24
4.2.1.2 Canjes:.....	24
4.2.1.3 Retornos:	25
4.2.1.4 Imperdonables:	26
4.2.1.5 Estratégicos:.....	26
4.2.1.6 Clientes:	27
4.2.1.7 Convivencias imperdonables:	27
4.2.1.8 ICE:	28
4.2.1.9 Efectividad preventa y Efectividad de visita:.....	29
4.2.1.10 Cobertura:.....	29
4.3 Análisis de Resultados.....	30
5. CONCLUSIONES	35
6. RECOMENDACIONES	36
BIBLIOGRAFÍA	38

Índice de tabla

Tabla 1 Cuadro de operacionalización de variables	15
Tabla 2 Análisis de la Competencia	24

1. INTRODUCCIÓN

Tonicorp, una empresa de Arca Continental y The Coca-Cola Company, es un Holding conformado por las empresas: Industrias Lácteas Toni S.A, Plásticos Ecuatorianos S.A y Distribuidora importadora Dipor. Cuenta con una amplia trayectoria liderando el segmento de lácteos y alimentos funcionales de alto valor agregado en el Ecuador desde el año 1978.

El portafolio de nuestra compañía tiene disponible: yogures, lácteos (leche regular y saborizadas), queso crema, manjar, gelatinas, bebidas hidratantes y helados. La calidad y tecnología implementada en la producción de nuestras marcas han permitido a la compañía traspasar fronteras, comercializando sus productos en países como: Estados Unidos, Islas del Caribe, Puerto Rico, Panamá, Perú, Colombia, Bolivia, Chile, España, Emiratos Árabe, entre otros.

Tonicorp cuenta con el 98% de participación de mercado, abarcando casi todas las tiendas a nivel nacional y es la razón por la cual es complicado seguir creciendo sino son con herramientas que ayuden a mejorar el volumen de compra. Las principales competencias de Tonicorp son Chivería y Alpina las cuales se están desarrollando y queriendo expandirse en el mercado nacional.

El Holding Tonicorp tiene un fuerte compromiso por contribuir con el desarrollo sostenible del país, la compañía se ha caracterizado desde hace muchos años atrás en la creación de valor compartido, destacando programas en ganadería y sustentabilidad. Estamos convencidos que el éxito de la empresa a largo plazo, está estrechamente relacionado con el desarrollo y bienestar que generamos en las comunidades donde operamos.

Recientemente Tonicorp inauguró su moderna planta de lácteos, la misma que representa la mayor inversión en ampliación de capacidad e innovación productiva en el sector lácteo, volviéndose una referencia en el país. (Tonicorp, 2019)

Planteamiento del problema

Actualmente la compañía y el área comercial tiene varios indicadores de venta, algunos de los cuales, casi nunca llegan al 100% del objetivo que les miden.

La razón por la cual no se llega al objetivo es por la falta de recursos e ideas por parte de marketing para que el producto tenga más rotación, falta que el personal de ventas este mejor capacitado y sepa el portafolio extenso que tiene la empresa, recursos como movilización hacen falta y es por eso que el tiempo entre cliente y cliente se demora más de lo normal y eso afecta directamente a que no todos los clientes sean visitados el día que les corresponde y por ende el indicador de visita es bajo, la falta de compromiso por parte de los vendedores de cumplir todas las rutinas que tiene en cada tienda, ya que muchos van y solo venden y se van cuando la realidad es que ellos tienen una rutina, de colocar materia de comunicación arreglo de perchas, ofrecer todo el portafolio y muchos no lo hacen y cada una de estas variables tiene sus indicadores.

Los indicadores donde más hay problemas son:

- a) Efectividad de visita, no todos los clientes son visitados, la efectividad de preventa, no todos los clientes a los cuales se visita compran producto, canjes, esta es la mayor oportunidad que tienen ya que los canjes es porque el producto está mucho tiempo en el punto de venta y no rota y para eso marketing tiene que apoyar para que rote el producto, los retornos, muchas veces cuando le llega el pedido al cliente por cualquier razón no lo acepta y lo devuelve y es venta perdida y hace que el indicador baje,
- b) ICE (efectividad de preventa) que es muy importante es un indicador de ejecución en el punto de venta, el cual el porcentaje es muy bajo contra los objetivos ya que esto viene directamente por falta de capacitación al personal.

La mercadotecnia y su relación con la gestión comercial involucra canales de distribución, mercadeo, estrategia de precios y esta incide en los siguientes indicadores de venta.

- Ventas.
- Canjes, productos caducados.
- Retornos, pedido equivocados, devueltos o mal ingresados.
- Convivencias imperdonables, venta de productos principales de la empresa.
- ICE, ejecución en el punto de venta.
- Efectividad preventa, no vender el portafolio a los clientes visitados.
- Efectividad visita, no llegar a todos los clientes del rutero diario.
- Cobertura, incrementar los clientes.

Si la estrategia comercial no es la adecuada, las ventas y sus indicadores caen, afectando la posición de mercado y la rentabilidad de la empresa. En la compañía hay las oportunidades para poder mejorar los indicadores, pero para eso deben trabajar en conjunto para poder conseguir esos resultados esperados que les beneficia a todos en la empresa no solo al área de ventas sino a todas las involucradas como marketing, distribución administración entre otra.

El objetivo de los vendedores es vender y cumplir los objetivos, pero es responsabilidad de todas las otras áreas brindar todas las herramientas necesarias para que el área comercial pueda cumplir con todo. Así se puede vender como es la meta de la empresa, no se baja la rentabilidad, la participación de mercado puede incrementar en donde le falta que ya que la compañía es líder en el mercado ecuatoriano y con las herramientas brindadas y el trabajo en conjunto se van a poder lograr los resultados esperados.

Se plantea el Problema de investigación en forma de pregunta:

¿Qué factores de la estrategia comercial de Tonicorp inciden para que los indicadores de venta no sean los esperados?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar La Gestión Comercial y su impacto en los indicadores de venta en la industria de consumo masivo. Caso Tonicorp. Periodo 2017-2019.

Objetivos Específicos

1. Describir las principales teorías de mercadeo administración estratégica, ventas, y procesos.
2. Diagnosticar la gestión comercial y los indicadores de venta de la industria de consumo masivo respecto a Tonicorp
3. Evaluar los factores que inciden en la gestión comercial y la optimización de los indicadores de ventas de la empresa.

Justificación

Este trabajo se justifica teóricamente, basándose en sus principales conceptualizaciones: el mercadeo se utiliza como una plataforma conceptual para modelar situaciones en las áreas de administración del personal del mercadeo, y el manejo de los canales y las relaciones entre proveedores y clientes...". (Gorbaneff, 2003).

Asimismo, la Administración Estratégica, según (DAVID, 2003): Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la administración estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, producción, operaciones, investigación, desarrollo y los sistemas de información para lograr el éxito de la empresa. De la mano con lo anterior van las ventas: que es la transferencia del título a cambio de una suma de dinero y ciertas condiciones, para cambiar la posesión de una propiedad

.Finalmente , la Gestión de procesos: Según (Fernandez, 2003), Consiste en concentrar la atención en el resultado de cada de uno de los procesos que realiza la empresa, en vez de en las tareas o actividades. Cada persona que interviene en un proceso lo hace teniendo como referencia el resultado final de la operación; realiza su aportación sin perder de vista este resultado esperado, como, por ejemplo, la satisfacción del cliente y de la empresa, en una venta.

Desde un punto de vista Práctico la investigación se justifica por lo siguiente: Empresa líder en el mercado de consumo masivo y lácteos, siendo su mayor compromiso la satisfacción de sus clientes y ofrecer productos de la más alta calidad. Tiene alrededor de 112.000 mil clientes del cual tiene el 98% del mercado a nivel país siendo la marca más reconocida de lácteos por los consumidores de Ecuador.

Finalmente, este trabajo, aporta a las investigaciones sobre las empresas de consumo masivo. Tonicorp, tiene una ventaja competitiva en este aspecto ya que en el año tiene un promedio de 7-10 productos de innovación, los cuales ayudan a mejorar en las ventas, como venta adicional de nuevos productos del portafolio y adicional son productos con aceptación ya que la marca es muy reconocida a nivel nacional y es la ventaja que tiene Tonicorp. En otro tema tiene un modelo de servicio nuevo llamado “tele venta”, se basa en que ya los vendedores no ofrezcan a los clientes todo el portafolio sino cierta parte para minimizar los tiempos y que puedan completar sus rutinas como debe ser, y los otros productos del portafolio es una empresa externa que llama a los clientes a venderles esos productos vía telefónica.

2. MARCO TEÓRICO

El objetivo de este marco teórico es describir las principales teorías de mercadeo administración estratégica, ventas, y procesos, se lo presenta a continuación:

2.1 Teorías de mercadeo

Un concepto funcional enfoca el mercadeo como el conjunto de procesos o etapas que deben superar los productos en el flujo de traslado desde el productor hasta el consumidor final. Se habla de consumidor para diferenciarlo de compradores que adquieran los productos en el mercado para venderlos y no para consumirlos. En ese caso el proceso de mercadeo no ha terminado, finaliza con el consumo del producto

Se pretende establecer una separación nítida entre las actividades económicas que ocurren en la producción y las que corresponden a la comercialización. Se agrega que la función del mercadeo, en un sistema de intercambio consiste en efectuar la coordinación entre lo que es producido y lo que es demandado por el consumidor final.

La comercialización está ligado al mercadeo ya que es un proceso dentro del sistema de intercambio que sirve para establecer relación entre el productor y consumidor.

Se observa que resulta conveniente considerar el sistema de comercialización como un mecanismo primario para coordinar las actividades de producción, distribución y consumo. Visto de esa manera, el mercadeo incluiría actividades de intercambio asociadas con la transferencia de los derechos de propiedad de un producto, la manipulación física de los productos y los tramites institucionales necesarios para facilitar esas actividades.

Estas primeras definiciones se puede observar la complejidad de algunos términos. Para un productor el mercadeo puede representar la venta de lo que produce y a

precios muy beneficiosos; para el intermediario significará la oportunidad de tener muy buenas ganancias y para el consumidor podrá convertirse en la posibilidad de obtener mejores productos al menor precio posible. Esos intereses encontrados deberán llegar a acuerdos en el desarrollo de las distintas actividades del sistema de comercialización.

Sin pretender una nueva definición, se intentará sintetizar los alcances de algunos de los conceptos expuestos. Así, comercialización o mercadeo que engloba actividades físicas y económicas, bajo un marco legal o institucional, en el proceso de trasladar los bienes y servicios desde la producción hasta el consumo final. Las actividades están ligadas a las actividades económicas, de modo que un productor o intermediario no realiza una actividad física de mercadeo si no es para recibir parte económica (o por lo menos se hace con esa idea). Este punto se hace referencia el concepto de “lo económico).

En la síntesis de conceptos de mercadeo expuestos, se mencionó el marco legal e institucional, por cuanto la transferencia de bienes o servicios implica un cambio de propiedad. Las normas y disposiciones institucionales amparan y dan continuidad a las actividades de mercadeo, aunque también pueden restringirlas. (Mendoza, 2001)

Según Gorbaneff, (2003):

Las situaciones que se dan en el mercadeo, se ajustan a ambos tipos de problemas de la agencia: pre- y post-contractuales. Pre-contractuales surgen en la selección del personal de ventas, de distribuidores, de las agencias publicitarias. El problema para el principal consiste en encontrar al agente que tenga las características deseadas. A este tipo de problemas responde el modelo de la información oculta, o selección adversa. Problemas post-contractuales surgen cuando se trata de evaluar al agente, remunerarlo y alinear su conducta con los objetivos del principal.

El segundo tipo de problemas y de modelos aparece en la literatura de manera más frecuente. Esto ocurre tal vez porque un error en la contratación es tolerable y al fin y al cabo se resuelve durante el proceso de la evaluación del agente, que es el ámbito de los modelos tipo acción oculta.

2.2 Teorías de la administración

La administración es realizada por medio de la Gestión Administrativa, la podemos revisar como un método importante y global, fundamentada en el desarrollo de procesos cuya disciplina acumula conocimientos que incluye principios científicos, teorías, conceptos entre algunos otros elementos que definitivamente dependen de la capacidad y de la habilidad de los profesionales o tecnólogos en gestión administrativa para aplicarlos en las organizaciones. La administración como causa, entiende funciones y actividades que los administradores deben hacer para conseguir los objetivos de la organización. En este sentido, podríamos decir que:

- La administración es el manejo racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultándole algo necesario para su supervivencia y crecimiento.
- Es de naturaleza humana, dado que se realiza a través del pensamiento del hombre. Se encuentra presente en cualquier actividad, por mínima que sea, que ejecuta el hombre; esto es así porque la planificación, la organización, la dirección, el control, la toma de decisiones, la coordinación, la comunicación son las cualidades que llevan a concretar la producción en las organizaciones.

Se puede observar también otros conceptos de la administración que podrán ayudar al desarrollo del estudio del caso.

La Administración es el arte o técnica de administrar e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana y compara esta definición con la que da sobre la organización como la técnica de relacionar deberes o funciones específicas en un todo coordinado.

Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

Se considera que administrar es proveer, organizar, mandar coordinar y controlar.

Todo lo que es una organización tiene como objetivo es lograr un resultado, por lo tanto, lo que hace una organización está relacionado con la eficiencia (la acción), y lo que alcanzamos con la eficacia (el resultado).

- Eficiencia: Es el uso de todos los recursos de una organización, es decir la relación entre los insumos y los productos de un proceso.
- Eficacia: Es el logro de los objetivos en un tiempo planeado, es decir esta relación con el factor tiempo. (Cuartas, 2008)

Según Mendoza J. M., (2018):

Se considera que el objeto general de la administración es la organización, un punto que casi siempre se acepta. Sin embargo, es necesario concretarlo más, en vista de que en la organización concurren otras disciplinas como, por ejemplo, la economía (teoría de la empresa), la psicología (psicología organizacional), y la sociología (sociología organizacional), por solo citar las principales. Así, entonces, es necesario definir un objeto que sea exclusivo de la administración, el cual no se comparta no es compatible con otros campos y se concentre de manera precisa en los procesos de conducción de la gente hacia el logro de resultados en la organización. En efecto, ninguna de las ciencias mencionadas se dedica a este punto de manera específica. Por ejemplo, la psicología puede mirar el impacto de la gestión en un mundo altamente competido con relación a la salud mental, pero no trabaja la gestión en sí, sino el efecto psicológico de ella. La sociología puede ocuparse de la cultura organizacional, del trabajo y de temas similares, pero no se enfoca en la dirección en sí, y la economía se centra en la empresa, sobre todo en producción y comercialización, mas no en la conducción hacia objetivos.

Según María Valbuena, (2012):

La Gerencia estratégica es el proceso en el cual se ordenan objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y determinación de decisiones en la cual intervienen todos los niveles estratégicos. Así mismo se agrega que es un acto de participación intencional, para que el gerente pueda adquirir estrategias para el aprendizaje con el fin de poder enfrentar los cambios y modificar las actitudes de los miembros de las organizaciones.

2.3 Teorías de ventas

Según Paz, (2003):

Las ventas son las encargadas del intercambio entre un bien y/o un servicio por un equivalente previamente pactado de una unidad monetaria, con el fin de repercutir, por un lado, en el desarrollo y plusvalía de una organización y nación, y por otro, en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del comprador.

Para ellos se basa en una serie de técnicas de comunicación, psicología y conocimientos técnicos; para informar de los beneficios y conveniencia del intercambio a favor de ambas partes.

Las ventas se pueden clasificar en:

Venta Pasiva: En este tipo de venta el cliente es que da inicio al proceso de la compra, se dice venta para la realidad es que no hay una acción de ventas. Aquí aparecen los receptores de pedido, los tomadores de órdenes y, muy frecuente los visitadores de muestra; todos ellos solo se limitan a exponer lo que venden y dejan que los clientes tomen la iniciativa. Aquí los clientes compran porque ellos lo necesitan, no porque la organización necesite vender.

Venta activa: En este tipo de venta el cliente forma parte importante del enfoque del proceso, y hacia él se canalizan todos los recursos y esfuerzos. Tanto la empresa como los vendedores han tomado la iniciativa buscando la satisfacción del cliente y claramente para que el cliente haga recompra.

De otra forma viendo la relación que hay entre los clientes y las empresas para tomar decisiones, la venta se la divide principalmente en dos tipos:

Venta repetitiva: En este tipo de venta el cliente ha estado involucrado con anterioridad a un proceso de información y resultados, que permiten conocer el producto o servicio, sus funciones, prestaciones, características, beneficios, y de esa manera lo relación con las necesidades que tiene y toma la decisión de compra basada en su experiencia y nueva necesidad.

Venta de negociación: En este tipo de venta, debido al desconocimiento que tiene el cliente o usuario sobre el producto o servicio, se requiere ayudar, apoyar, asesorar y asistir al cliente, durante el proceso de la venta para demostrar que el producto o servicio cubren la necesidad o requerimiento y así llegar a la decisión de compra.

Se puede deducir que la venta pasiva se relaciona con la venta repetitiva, y que la venta activa se relación con la venta de negociación, aunque la venta de repetición en muchas ocasiones debería pasar previamente por la venta de negociación.

El proceso de la venta corresponde a la planificación y estrategia de la venta. Esto significa definir el proceso y organizar las actividades a realizar para lograr una venta. Este plan nos permite verificar si lo que se ha realizado va de acuerdo con lo planeado y eso mismo lo lleva a accionar una posible corrección. Se refiere también al análisis cuantitativo y cualitativo del mercado, de los prospectos, de los servicios, de la competencia y absolutamente de todo lo que interviene en el proceso

El factor cuantitativo se encuentra las posibilidades que brinda tanto el mercado como los canales de distribución, mientras que el factor cualitativo nos indica la calidad de los clientes y sus consumos.

2.4 Teorías de Gestión de procesos

La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta definiciones necesarias en un contexto de gran participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

Uno de los objetivos más importantes de la gestión de procesos es aumentar la productividad en las organizaciones. Productividad considera la eficiencia y agregar valor para el cliente.

Proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agregan valor a los clientes. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan de información.

Entonces, los procesos representan el hacer de la organización. Comercializar, por ejemplo, incluye: proyectar las ventas, comprar, vender, distribuir, cobrar y hacer servicio posventa. Se trata de una cadena de tiendas donde el proceso es realizado por muchas personas en diferentes áreas funcionales. (Carrasco, 2011)

Posición del autor

Este marco teórico se puede revisar las partes que va a contener el estudio de caso y todo lo expuesto como la administración, ventas, mercadeo, gestión de procesos todas estas están ligadas entre si y cada uno con lleva a la otra para poder tener un trabajo ordenado en el cual se expongan los puntos mencionados en este marco teórico. En este estudio de caso se va a proponer usar la venta repetitiva, ya que

se basa en seguir vendiendo a los clientes que ya vienen comprando desde algún tiempo para tener fidelización con ellos y sea una venta yo gano tus ganas. Adicional se usará una venta de negociación que se basara en captar clientes nuevos que ayuden a la empresa a generar más volumen de venta y tener más ingresos que es el objetivo principal de la compañía. Para poder hacer realidad estos objetivos se debe usar procesos ordenados que nos ayuden a analizar las oportunidades que hay en el mercado y ver todas las opciones para poder mejorar y que puedan seguir liderando el mercado ecuatoriano.

3. METODOLOGÍA

A continuación, se describe la metodología a desarrollar:

Tipo de investigación descriptiva: Se va a describir cómo impacta la gestión comercial en los indicadores de venta durante los periodos del 2017-2019, tanto en coberturas, efectividades y los problemas por los cuales no logra la venta esperada.

Enfoque: cuantitativo y cualitativo

Método: deductivo-inductivo y analítico sintético

Técnica de investigación: revisión documental. Revisión bibliográfica y observación directa. Se realizará revisión de documentos para adoptar nuevas y mejores técnicas que ayuden en mejorar en los indicadores de las ventas y así mismo se hará una observación directa a cada vendedor para verificar las falencias y así tomar planes de acción y que esto no influya negativamente en la empresa.

Instrumentos de medición: Series de Datos, Indicadores de gestión, Entrevistas, grupo focal. Se usarán series de datos y reportes para poder ver resultados y detectar oportunidades de mejora para los indicadores, así mismo tendremos entrevistas con Gerentes y Directores que nos den sus puntos de

vista y grupos focales para en conjunto pensar en ideas de mejora y accionar sobre las mismas.

Variable dependiente: Tonicorp

Variable independiente: Gestión Comercial

4. DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS

4.1 Variable Dependiente: TONICORP

4.1.1 Visión

Ser líderes en todas las ocasiones de consumo de bebidas y alimentos en los mercados donde participemos, de forma rentable y sustentable

4.1.2 Misión

Generar el máximo valor para nuestros clientes, colaboradores, comunidades y accionistas, satisfaciendo en todo momento y con excelencia las expectativas de nuestros consumidores

4.1.3 Historia

En el año 1978 inicia una gran empresa láctea en Ecuador, cuyos dueños eran ecuatorianos muy reconocidos por los exitosos negocios que emprendían. Ellos contrataron a un gran líder llamado Edward McIntosh, un zoólogo suizo que vino a realizar su tesis en Ecuador y se quedó en este país, ya que se sentía un ecuatoriano más. El gran éxito de los inicios de Toni fue liderado por sus constantes ideas innovadoras y su excelente labor con los empleados, proveedores y ganaderos. Una parte muy importante de la historia de TONI es el desarrollo que ha tenido desde hace varias décadas con el sector de ganaderos del país. A lo largo de los años, se ha capacitado y brindado tecnología, conocimiento y asistencia a todos los ganaderos con los que trabaja la empresa (más del 60% de ganaderos del país). Esto siempre ha sido parte del proyecto de construir en conjunto con la sociedad un Ecuador mejor, con relaciones de negocios de ganar-ganar siendo incluyente con todos los sectores del país.

A medida que Toni fue creciendo, los accionistas se dieron cuenta que había más negocios alrededor de la empresa, que ellos podían explotar. Por esta razón deciden comprar Ezquimo y cambiarle el nombre a Topsy, y así se iniciaron en el sector de helados. Posteriormente, vieron la necesidad de seguirse expandiendo y convirtiéndose en el Holding Tonicorp (HTC). Una empresa familiar que estaba conformada por 5 empresas que eran Toni, Topsy, Dipor, PESA y Cosedone. Cada

empresa tiene un rol dentro del Holding, Toni es la empresa productora de lácteos, Topsy la productora específicamente de helados. Dipor es el distribuidor directo de la empresa, teniendo su propia flota de camiones para hacer la entrega y distribución de los productos de Toni, siendo esto uno de los mayores beneficios porque no dependen de terceros para hacer la entrega de los productos vendido en el punto de venta. La empresa Dipor siendo parte del Holding no solo se encarga de hacer la distribución de productos de Toni, sino que también tienen distribución de “líneas complementarias” de las empresas como Mars, Bic, Kelloggs, Agripac, Mondelez, Ecuasal, San Carlos, Claro entre otras, siendo estas ventas directas para la compañía. PESA (Plásticos Ecuatorianos), es el principal proveedor de envases para Toni y adicionalmente produce ciertos SKUs para otras empresas y para clientes pequeños. Finalmente, estaba Cosedone que tenía el transporte necesario para la recolección de leche a nivel país y le daba servicio de transporte a Toni, Topsy y DIPOR.

Hace 5 años HTC fue adquirido por el joint venture del grupo Arca Continental (AC) y Coca-Cola Company (KO), sin embargo, en la compra la empresa Cosedone no fue contemplada y fue separada del Holding. Arca Continental y Coca-Cola Company realizan la compra debido al liderazgo en el mercado de lácteos que tiene Tonicorp, ya que dentro de la misión y visión de AC y KO está ser líderes en el mercado de bebidas no alcohólicas a nivel mundial. Teniendo esta visión en mente, AC y KO realizan una inversión de aproximadamente \$97.000.000 en la nueva planta de lácteos y helados con tecnología de punta, convirtiéndose HTC la empresa láctea con la planta más grande de américa latina.

Hoy en día, Tonicorp sigue liderando el segmento de lácteos y alimentos funcionales gracias a la constante investigación, desarrollo y creación de productos nuevos en el mercado. Toni está presente en las categorías de yogurt, avena, leche blanca, leche de sabores y queso crema. La materia prima es la leche de vaca. Todos estos productos pasan por un proceso de producción y se convierten en más de 300 artículos de diferentes sabores y empaques.

Por el otro lado tienen el segmento de Indulgentes compuesto por helados, manjar y gelatina. En el caso de helados y manjar la materia prima es igual que la de lácteos (leche de vaca) y la gelatina usa como materia prima el colágeno de los lácteos.

4.1.4 FODA

FORTALEZAS:

- Empresa seria y comprometida con los empleados.
- Buen ambiente de trabajo, el personal se siente cómodo y motivado en el desarrollo del trabajo cotidiano de la empresa.
- Recursos disponibles, alimentación, transporte, entre otras.
- Cuentan con normativas actualizadas.
- Cuenta con una diversidad de servicios.
- Marca líder en el mercado ecuatoriano.

OPORTUNIDADES:

- Captación de clientes nuevos.
- Automatización de procesos.
- Renovación de flota.
- Amplia gama de productos.
- Gustos y preferencias del consumidor.

DEBILIDADES:

- Falta de personal en el área de ventas.
- Falta de capacitación al personal en nuevos indicadores que mide la compañía.
- Portafolio de productos muy extensa.
- Problemas con los canales de distribución.
- No todos los productos son considerados parte de la canasta básica.

AMENAZAS:

- Quejas de consumidores por productos en mal estado.

- Falta de conocimiento por parte de los clientes de la amplia variedad de la amplia variedad de productos que ofrece la empresa.
- Precios de la competencia.
- Gran cantidad de nuevos competidores.
- Cambios en las políticas económicas del estado.
- Regulaciones del medio ambiente por parte del estado.
- Desastres Naturales
- Inestabilidad Política.

FO:

- Conservar su posicionamiento en el mercado para fidelizar una mayor cantidad de consumidores.
- Aprovechar el trabajo en equipo consolidado y obtener ideas de como diversificar sus productos.
- Utilizar las certificaciones de los procesos que se han obtenido para poder ser un aliado del gobierno en sus campañas alimenticias.

FA:

- Agilidad en sus procesos de calificación de proveedores basados en sus certificaciones.
- Sus equipos de trabajo están consolidados, por lo que sus beneficios superan a los exigidos por el gobierno. Deben mantener esa buena forma de servicio.
- La marca está posicionada y consolidada, por lo que hay que aplicar esta ventaja en la publicidad y de esta forma debilitar el posicionamiento de las empresas nuevas

DO:

- Reestructurar sus canales de división y abarcar el mercado que su competencia sin mucha fuerza no pueda cubrir.
- Aprovechando las oportunidades de aumentar su mercado, entregar bonos de desempeño a los empleados.
- Aumentar en sus publicidades los beneficios de su principal producto y demostrar que sus beneficios pueden reemplazar a un menor costo un producto de la canasta básica.

DA:

- Realizar la búsqueda y calificación de proveedores nacionales de sus principales productos.
- Asegurar su flujo de ingresos y apalancar sus actividades en el mercado nacional.
- Realizar alianzas con ministerios gubernamentales para sus campañas de alimentación.

4.1.5 Análisis Sectorial

De acuerdo a la información del MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca) el consumo per cápita de leche en el 2015 fue de aproximadamente 110 litros al año, en el 2018 el consumo bajó a 92 litros per cápita. Esta cifra ha disminuido considerablemente desde la implementación de los semáforos en las etiquetas y por el incremento de precio de varios actores dentro del sector, principalmente el transporte y la materia prima. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), el consumo por persona al año debe ser entre 150 y 180 litros. La realidad del Ecuador está muy distante, prácticamente a la mitad de lo recomendado por la OMS.

El sector lechero representa un 1,4% del PIB del país y está concentrado en la región de la sierra. Adicionalmente, es un producto de primera necesidad. El abastecimiento de la demanda se da prácticamente en un 99% localmente, lo cual

permite la identificación de los actores de la cadena productiva de los lácteos. Son principalmente proveedores de insumos, productores primarios, centros de acopio, industria o fábrica, distribución y consumidor final.

Según la Superintendencia de Compañías y Seguros hay 65 pasteurizadoras de leche formales, de las cuales 43 están en provincias de la Sierra, 4 en Santo Domingo y solamente 3 en la Costa. Por otro lado, solo 4 empresas pueden procesar más de 250.000 litros al día, entre ellas está Tonicorp, Ecuajugos, Pasteurizadora Quito y Lácteos San Antonio.

Durante el año 2008, según el MAGAP se produjeron 4.5 millones de litros de leche diaria, para el 2015 ya la producción diaria creció aproximadamente 1 millón más llegando a 5.5 millones de litros de leche diaria. La gran preocupación es que en el 2018 la producción diaria llegó solamente a 5.3 millones de litros de leche diaria, ya que la demanda ha decrecido. El sector lácteo y los líderes del mismo tienen el desafío de duplicar el consumo lácteo dentro del país para estar en línea con lo recomendado por la OMS.

4.1.6 Análisis de Competencia

Dentro del análisis de competencia del sector lácteo en Ecuador, lo primero que se debe definir es a donde se va la producción de leche. Según el Centro de Industrias Lácteas (CIL) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO), el 31% de leche se destina a Quesos, el 27% a leche en funda, el 20% a leche de cartón, el 11% hacia la leche en polvo, el 10% a yogurt y 1% a otros. De toda la producción de leche el 73% está dirigido a la Sierra, un 19% a la Costa y 8% a la región de la Amazonía.

A nivel mundial la demanda y la producción de leche crecen prácticamente en paralelo en un 1,5% y 2% cada año respectivamente. Según los reportes formales industriales, se producen 800.000 millones de leche anualmente.

El país que más produce leche es India, sin embargo, ellos lo consumen todo en su mercado local. Mientras que Nueva Zelanda, es el mayor exportador de lácteos en el mundo.

En los países de América Latina, el mayor exportador es Uruguay, enviando fuera de su país el 70% de su producción. Estas cifras fueron expuestas en el X Foro lechero internacional “Vive Sano Ecuador”.

Las cifras en Ecuador son diferentes, pues para poder realizar un análisis completo de la competencia, se debe partir por entender cuál es la canasta de consumo masivo, ya que el consumidor o shopper no solamente debe elegir como gastar su presupuesto entre lácteos, sino entre toda la oferta de alimentos, bebidas y otros productos del mercado. De acuerdo con el documento de Consumer Insights de la empresa Kantar, hay 7 categorías de consumo masivo que son, alimentos, bebidas, lácteos, cuidado personal, aseo personal y limpieza del hogar. Ninguna de las categorías mencionadas anteriormente crece en el 2019 frente al 2018, esto se debe a que los consumidores no aumentan su ticket de compra, sino que compran artículos de promoción o reemplazan ciertos ítems con otros.

El mercado de lácteos se ve bastante impactado, pues hasta agosto decrece -3% en valor y -1% en unidades. Dentro del análisis se ha revisado las siguientes variables: ticket de compra, frecuencia de consumo y unidades por acto/transacción. El ticket ha tenido un decrecimiento del -8%, esto se debe a que todas las marcas están enfocadas en ofrecer promociones y descuentos al consumidor final y a intermediarios. Estas promociones han generado un crecimiento de +2% de la frecuencia de consumo, sin embargo, las unidades por compra han decrecido en -5%. Esto quiere decir, que las promociones que se están ofreciendo al mercado no generan ninguna ganancia a la empresa que las hace, pues el consumidor no incrementa su consumo, sino que compra lo mismo en un precio menor.

En cuanto a la división del mercado lácteo, los que están liderando el crecimiento es leche en polvo con 15% de crecimiento en “share of value”, modificadores de

leche (saborizante, café, cacao, etc) con 10% de crecimiento, quesos con 8% y leches saborizadas crece 1%. Mientras que las categorías de yogurt, leche, bebida láctea (bebidas a base de suero de leche), avenas y fórmulas infantiles decrecen en participación de valor según el estudio de Kantar.

Finalmente, Kantar realiza un estudio en donde realiza un ranking del TOP 20 de las empresas de la canasta de consumo masivo. Es muy importante señalar que hay 6 marcas lácteas dentro del ranking, es decir el 35% del Top 20 está conformado por empresas lácteas, las cuales son las siguientes: Vita (posición 3), Tonicorp (posición 4), Nutri (posición 5), Reyleche (posición 7), Lenutrit (posición 13), Bonella (posición 11) y Nestlé (posición 20).

Todas estas marcas tienen la responsabilidad de que el mercado nacional lácteo siga creciendo en el país, pues cada una aporta de forma significativa en las diferentes categorías de lácteos.

A continuación, se detallará las principales empresas del Ecuador y las diez primeras en el sector alimenticio siendo el Holding Tonicorp la treinta y tres más grande del Ecuador y la cuarta dentro del sector de alimentos.

La empresa Tonicorp vende anualmente \$362 millones de con una rentabilidad del 2% y si lo comparamos con la empresa número uno del sector, Tonicorp vende tres veces menos y es menos rentable, pero así mismo la cantidad de empleados es de casi el triple, por lo cual al final las utilidades deben estar muy parecidas entre ambas empresas por la cantidad de empleados. La empresa espera poder posesionarse más en el mercado tener un incremental de ventas de 8 millones de dólares más que el año anterior y dentro de 5 años poder estar en el top 3 del sector y top 10 dentro de las empresas más grandes. (Cavagnaro, 2019)

Tabla 2 Análisis de la Competencia

Empresas	Ranking Empresas en Ecuador	Ranking Sector alimentos	Ingresos	Ganancias	Rentabilidad	# Empleados
Pronaca	7	1	961,16	44,40	5%	7.199
Nestlé Ecuador	19	2	499,23	29,59	6%	1.577
La Fabril	21	3	474,71	6,42	1%	2.625
Holding Tonicorp	33	4	362,65	5,98	2%	3350
Industrial Danec	50	5	276,78	2,47	-1%	1.191
Quala Ecuador	76	6	180,98	40,89	23%	653
Industrias Ales	96	7	159,31	0,51	0%	808
Moderna Alimentos	107	8	150,98	5,99	4%	725
Avícola San Isidro	122	9	136,04	0	0%	832
Corporación Superior	123	10	135,92	15,34	11%	1.216

*Cifras en millones de dólares

Adaptado de (Cavagnaro, 2019)

4.2 Variable Independiente: Estrategia Comercial

4.2.1 Factores Críticos de Gestión Comercial e Indicadores de Venta

4.2.1.1 Ventas:

Es el indicador número uno de la empresa y el más importante. La empresa a nivel comercial tiene 2 regiones 4 zonas y 21 agencias y a cada una le dan un presupuesto mensual en base históricos, tendencias y con crecimiento que tenga la empresa por mes. Se elabora un presupuesto y se mide a todas las agencias contra el presupuesto establecido y cuál es el crecimiento contra año anterior. La meta del presupuesto por agencia es de llegar al 100% para poder llegar al objetivo anual pactado y comprometido hacia los directores.

4.2.1.2 Canjes:

Con este indicador se mide la rotación del producto en el punto de venta y ver con qué frecuencia los consumidores compran el producto. En la compañía hacen muchas actividades push, que son actividades que van directamente dirigidas al cliente, por tal motivo es relativamente fácil el ingreso del producto en el punto de venta, pero la observación y oportunidad es que no hay actividades o promociones

pull que son las promociones para que el consumidor haga compras por impulso y el producto salga de la tienda para que sea comprado por el consumidor.

Cuando el producto no rota y se queda en el punto de venta como son productos lácteos no tienen tanta vida de consumo y se caducan en un mes aproximadamente, entonces aquí viene el problema que si el cliente se queda con el producto por mucho tiempo y el consumidor no lo compra es propenso a caducarse y deben hacer canje de producto, se le retira al cliente el producto caducado y se le entrega un producto recién elaborado generando pérdida para la empresa.

Este indicador lo tienen las veintiuna agencias a nivel nacional pero cada agencia tiene un objetivo diferente ya que cada uno maneja diferentes presupuestos, unas son agencias más grandes y otras agencias más pequeñas por tal razón por tal razón este indicador va acorde al presupuesto de cada una, pero están entre un rango de 1,5%-4,2%, esto significa que es lo máximo que pueden canjear al mes en relación a la venta.

4.2.1.3 Retornos:

Cuando se habla de retornos se habla de un indicador relacionado directamente con la flota de distribución, de los camiones que salen todas las mañanas a entregar el producto que el vendedor hizo el día anterior.

El objetivo con los retornos es que todos los camiones una vez que salen en la mañana con todo el producto para entregar no puede ser regresado a la agencia, pero se da mucho este problema ya que los vendedores toman los pedidos a los clientes incorrectamente entonces esto genera que el camión salga con producto que el cliente en realidad no pidió y cuando se le va a entregar el cliente no lo acepta y es producto que retorna al centro de distribución, otro problema es puede haber cualquier problema vial y el camión no alcance a llegar a repartir el producto a todos los clientes y de igual forma es producto que es retornado a la agencia.

Muchas veces pasa también que los clientes hacen pedidos para el día siguiente y en el rato que les van a entregar el producto no están en la tienda, la tienda está

cerrada o no tienen plata para pagar el pedido, por tal motivo él no se puede dejar el producto en el cliente y todo ese pedido sería retornado a la empresa. Estos son uno de los factores por el cual los pedidos son regresados a la empresa cuando el camión este regreso. Por tal motivo como hay tantos factores para que el producto pueda ser retornado hay un objetivo mensual que cada agencia tiene y es entre 1.8%-2.9% si superan ese porcentaje no están cumpliendo con el objetivo de ese indicador y se hace un llamado de atención.

Antes de hablar de convivencias de imperdonables y estratégicos se va a detallar que son y cuáles son, de igual forma los tamaños y ventas por tipo de clientes.

4.2.1.4 Imperdonables:

Son aquellos productos que son el core de la empresa, los que tienen mayor rotación y generan mayor volumen. Se detallan cuáles son productos que lo conforman:

- Yogurt Mix 190
- Yogurt bebible 120
- Yogurt bebible 200
- Gelatina 200
- Avena 250
- Leche Sabores 200

Cada uno de esos productos tiene algunos sabores, y con la venta de cualquiera de esos productos pudiera hacer coberturas o convivencias.

4.2.1.5 Estratégicos:

Son los productos que apoyan directamente la estrategia frente a la competencia ya sea por precios o tamaños. A continuación, se detallan cuáles son los productos que lo conforman:

- Yogurt Bebible 600
- Leche Sabores chiqui
- Yogurt Mix chiqui
- Gelatina chiqui
- Manjar 50/250

- Queso 50/250
- Cafélatto 285

De igual forma que los imperdonables con cualquier sabor que se venda pudiera hacer que le cuente cobertura. Aquí no miden convivencia como los imperdonables.

4.2.1.6 Clientes:

Dentro de los clientes que forma parte dentro de la base de datos de Tonicorp, son clientes que alguna vez han comprado cualquier producto. Todos los clientes comienzan siendo micros que es el tamaño más pequeño dentro de los cinco segmentos que hay, y luego de 3 meses se evalúa al cliente y dependiendo del volumen de compra de lo re categoriza para que forma parte de un cliente más grande o se quede en el mismo segmento si el volumen de compra es mínimo. Se detallan a continuación los tipos de clientes que hay y el rango de compra por cada uno.

- Micro: De \$1-\$10
- Chico: De \$10 a \$20
- Mediano: De \$20 a \$ 50
- Grande: De \$50 a \$100
- Extra Grande: De \$100 en adelante

4.2.1.7 Convivencias imperdonables:

El indicador de la convivencia de imperdonables se basa los 6 productos core o principales de la empresa que son: toni mix 190, leche sabores 200, bebida 200, bebida 120, gelatina 200, y avena 250, son los productos que deben estar en todos los puntos de venta, pero no es solo que sean vendidos, sino que estén todos juntos y ocupen toda una fila en los equipos de frio, si es que en el cliente hace falta uno de esos 6 productos no cumple con la convivencia y no cumple con el indicador.

La forma de medir este indicador es por las ventas por cliente y todos los clientes deben tener estos productos dentro del portafolio que han comprado durante el mes. En la compañía hay cinco segmentos de clientes según el volumen de compra

que son: los clientes micros que son los más pequeños por lo general enrejados que compran entre \$1-\$10 en el mes, los chicos que compran entre \$10-\$20 en el mes, los medianos entre \$20-\$50, los grandes entre \$50-\$100 y los extras grandes de \$100 para arriba, entonces aquí también influye porque dependiendo el tamaño de cliente tienen que comprar más unidades, los micros y chicos se les exige una unidades, a los medianos 3 unidades, a los grandes 4 unidades y a los extras grandes 5 unidades. Están son las cantidades mínimas que deben comprar en el mes de todos los empaques mencionados para hacer convivencia de imperdonables. Solo se mide convivencia en con estos productos porque son los que más se venden en el mercado que los clientes compran en volúmenes altos, por tal razón son los productos que más generan ingresos en la compañía.

4.2.1.8 ICE:

Es el Índice de Calidad de Ejecución el cual mide la ejecución en el punto de venta. Esta se mide en todas las tiendas convencionales, mini mercados y panaderías a nivel nacional. El objetivo de este indicador es llegar de la mejor manera a los consumidores finales maximizando los resultados de nuestros clientes y de la compañía. Este indicador mide cuatro variables que son refrigeración, comunicación, ejecución y disponibilidad y cada uno mira diferentes factores. En el caso de refrigeración mide, que el equipo de frío este encendido, que no esté contaminado con productos de otras marcas, que tenga mínimo lleno el equipo de frío con el 75%.

En el caso de comunicación, mide que este el material POP en el punto de venta indicando las promociones del mes, que los productos tengan cintas con precios y que la tienda tengo algún material que identifique que en esa tienda se venden productos de Toni. En el caso de ejecución es que dependiendo el tamaño del cliente los productos estén visibles y unidos entre dos a cuatro caras esto es para tener mayor visibilidad de la marca en el punto de venta y el consumidor lo pueda ver para que lo compre y por último en el caso de disponibilidad es que todos los clientes tengan al menos una unidad de todos los productos imperdonables y estratégicos que ofrece la compañía. Este indicador se basa en tener mayor visibilidad en el punto de venta, que el consumidor conozca acerca de los productos

que vende la empresa, tener mayor participación ante la competencia y poder seguir siendo los líderes del mercado.

Este es un indicador que recién está iniciando y se tiene de meta tener mínimo el 70%, actualmente la compañía lo tiene en 55% pero ya se están haciendo capacitación a la fuerza de ventas para que le den mayor enfoque a este indicador ya que este será considerado dentro del plan de comisiones para los vendedores, por tal razón tienen que saber de qué se trata porque será parte de los ingresos de ellos y adicional es para mejorar la ejecución en los puntos de venta de los clientes.

4.2.1.9 Efectividad preventa y Efectividad de visita:

Estos dos indicadores van muy ligados el uno con el otro y va enfocado netamente en los vendedores de la compañía. Dentro de los 112.000 mil clientes que hay en el canal tradicional a nivel nacional cada agencia tiene sus vendedores y tienen un maestro de clientes y el proceso es que diariamente los vendedores de la empresa deben visitar entre setenta a ochenta clientes por vendedor, ir de tienda en tienda y el objetivo es que cada uno vaya donde todos sus clientes a visitarlo y así llegar a la efectividad de visita que es visitar a todos los clientes que tiene de rutina diaria y va ligada de la preventa porque a todos los clientes que visito le debe vender el portafolio de productos que tiene y así tener la efectividad de preventa.

Actualmente la meta de la efectividad de visita es del 98% y la meta de la efectividad de preventa es del 90%, siempre hay factores externos por el cual no se llegan a estos objetivos y por tal razón no son del 100%.

4.2.1.10 Cobertura:

Un indicador basado en los clientes que tiene la empresa, actualmente cuenta con aproximadamente 112.000 clientes y a todos los clientes se le debe vender el portafolio prioritario de productos que ofrece la empresa que son los imperdonables y estratégicos.

Un cliente hace cobertura dependiendo el tamaño que sea, por un ejemplo un cliente micro y chico hace cobertura por la compra de una sola unidad de cualquier producto, los clientes medianos deben comprar 3 unidades de los productos imperdonables y estratégicos y los productos que no sean de ese portafolio solo una unidad, los clientes grandes de igual forma, pero con cuatro unidades y los extras grandes de la misma manera, pero con 5 unidades.

Hay formas de cobertura por categoría, que cada categoría tiene sus objetivos de cobertura y lo miden sobre el universo de clientes y hay coberturas enfocadas en captación de clientes, cada mes hay un objetivo de incrementar los clientes compran de la compañía de incrementar por cada agencia entre 300 a 5 mil clientes nuevos dependiendo el tamaño de la agencia tienen más o menos clientes por captar.

4.3 Análisis de Resultados

Los indicadores son el pilar de las empresas porque mediante estos se le da un seguimiento a todos los procesos que tiene la compañía y así mismo se puede notar las falencias o buenos resultados que está teniendo la misma.

Dentro de las ventas que es el indicador de más peso dentro la empresa en lo que va del 2017 a la actualidad, el mejor año ha sido el 2017.

En el 2018 se esperaba un crecimiento dentro de las mismas, pero a fin de año se veo como hubo decrecimiento del 1% que representan 2 millones de dólares. Viendo este decrecimiento que hubo el año anterior, se espera que en este 2019 haya un crecimiento del 3% generando más ingresos que los años anteriores y por ende mayor utilidad.

En la parte de efectividades dentro de los últimos años han ido cambiando tanto los objetivos como la forma de medición de los mismo y cada cambio ha sido para mejorar en los indicadores y poder llegar a los objetivos.

Dentro de los objetivos de visita están al 98%, el cual en el 2019 están dentro del objetivo estimado y ha ido incrementado ya que los años anteriores se cerraron en 95% y 96% respectivamente y la efectividad de preventa tiene todavía oportunidades de seguir mejorando ahora que están puestos los objetivos por agencia y no todas con la misma meta, actualmente se encuentra dentro del 85% y los años anteriores entre 80 y 82%.

El ICE, indicador relativamente nuevo en la empresa y se lo está considerando desde el año 2019, es uno de los indicadores más afectados ya que como es nuevo no hay el conocimiento suficiente para ir creciendo y es en lo que se están enfocando internamente para darle en parte prioridad al indicador y poder llegar a los objetivos establecidos. En lo que va del año 2019 la empresa ha tenido resultados mensuales entre 55 y 65% siendo el objetivo mínimo 70% por lo cual se puede observar que hay oportunidades de mejora.

Los indicadores de retornos y canjes también tienen oportunidades de mejora ya que también tienen objetivos separados por agencia dependiendo del tamaño y no todos tienen el mismo objetivo que puede resultar objetivos injustos.

En lo que va del año todavía les falta cumplir con el indicador ya que la mayoría de veces se pasan por un porcentaje mínimo, pero siendo mejor que los años anteriores. Cabe recalcar que el cumplimiento de estos indicadores entre más bajo sea el porcentaje es más óptimo y con resultados positivos, si el indicador es muy alto más del 10% significa que no se están cumpliendo con los objetivos.

La meta para este 2019 es que se termine cumpliendo con todos sus indicadores al 100% para poder cumplir el compromiso anual, superando en todo aspecto los resultados de los años anteriores.

A continuación, se procede a evaluar los factores que inciden en la gestión comercial, se recurre a las entrevistas:

Entrevista Gerente de Ventas Regional.

1) ¿Qué factores de la estrategia comercial de Tonicorp inciden para que los indicadores de venta no sean los esperados?

Pueden ser los siguientes:

- Competencia (que reacciones con estrategias para contrarrestar nuestra estrategia)
- Estrategia incorrecta (que a pesar que la estrategia se aplique correctamente no se den los resultados esperados)
- Mala ejecución de la estrategia * para mi punto de vista el más común (donde se tiene la estrategia definida, pero esta no se ejecuta o se ejecuta de manera incorrecta)

2) ¿Qué tanto influyen las estrategias de marketing para poder lograr el objetivo de los indicadores de ventas?

En su totalidad, si lo ves desde el punto de vista del negocio de Dipor contamos con las siguientes estrategias operativas que nos ayudan a tener orden y sobre todo construcción de nuestro volumen:

- Definición de un correcto modelo de servicio de atención de nuestro cliente (sin esto estaríamos o atendiendo a nuestros clientes con frecuencias equivocadas –lo que nos llevaría a pérdida de volumen por secos-adicional, la operación será demasiado costosa, ya que no existiría esa secuencia de visita y no estaríamos obteniendo esa masividad que contamos en nuestro negocio.
- Definición de una estrategia correcta de precios, sin la cual estaríamos buscando una mejor rentabilidad, pero teniendo una bajada de ventas.
- Definición de estrategia de marca / producto; estrategia que nos ayuda a llegar a nichos de consumo, platicando beneficios que estos buscan.

- Definición de estrategia de punto de venta; donde no solo es llegar y estar en la tienda, sino como queremos estar disponibles para nuestros consumidores finales.

3) ¿Dentro del proceso que hay en al área comercial, que se pudiera mejorar para alcanzar los objetivos?

Mayor entendimiento del equipo que desarrolla la estrategia del mercado.

Es común que el área de marketing cuente con poca sensibilidad de las operaciones, motivo por el cual las estrategias de diseño son incorrectas.

4) ¿Qué problemas se han detectado en el área comercial y cuales fueran las posibles soluciones para levantar los indicadores?

Demasiadas estrategias por parte del área de marketing.

De aquí surge una estrategia de ejecución total, donde se definieron nuestros indicadores core, y en base a esto se realizan tableros de seguimiento diarios (no perder de vista lo que realmente mueve el negocio)

Entrevista a Gerente Marketing Consumer.

1) ¿Cuál es el aporte del área de marketing para ayudar a la estrategia comercial y poder cumplir con los objetivos?

Marketing identifica la oportunidad para encontrar, desarrollar y promover el consumo. Mediante el desarrollo de nuevos o mejoras de productos alineado a una motivación y ocasión de consumo. Así mismo creando y generando puntos de conexiones entre el consumidor y la marca.

Con este contexto del consumidor se logra hacer bajadas en el punto de venta que incentiva a la rotación y cumplir las metas de ventas (desde el consumo).

2) ¿Qué hace marketing con respecto a la competencia para mejorar con el crecimiento de las categorías?

Investiga y da seguimiento al performance share, distribución, secos de la competencia y lanzamientos y su interacción producto consumidor y cliente para la toma de decisiones.

3) ¿Se ha pensado en alguna estrategia que no se haga actualmente para poder ayudar en las ventas y poder cumplir con objetivos establecidos?

Actualmente estamos en restructuring para dar a determinar y aplicar tácticas para mejorar la gestión y asegurar el producto.

4) ¿Cuáles son las actividades que hace marketing que genere un valor agregado a diferencia de la competencia?

Existe no solo una comunicación en diferentes puntos de contacto vs la competencia, sino que llegamos al shopper a nuestros clientes.

5) ¿Qué problemas dentro de marketing pudiera afectar en las ventas y cuáles serían las posibles soluciones?

Identificar las oportunidades de desarrollo para ayudar a incrementar la venta y llegar a los compromisos del año. Existen momentos que por comunicación se desalinea lo que dices al consumidor y lo que comunicas al cliente. El trabajo conjunto Mkt y ventas por medio de reuniones y el seguimiento puede minimizar los problemas.

5. CONCLUSIONES

Al analizar La Gestión Comercial y su impacto en los indicadores de venta en la industria de consumo masivo. Caso Tonicorp. Periodo 2017-2019, se puede determinar que hay muchas oportunidades de crecimiento lo cual es bueno porque se sabe que hay mucho más por aportar y mucho trabajo que seguir haciendo para lograr esos objetivos que tiene la compañía.

En cuanto a las principales teorías de mercadeo administración estratégica, ventas, y procesos, se pudo evidenciar que la que más impacto tiene en la realización de este trabajo de investigación son las ventas, es el indicador que tiene más relevancia en la compañía y está demostrado que todo gira alrededor de las ventas. Los vendedores dentro de la compañía son el pilar más importante porque sin ellos no se podría lograr el indicador. Cada mes hay retos muy grandes con las ventas, pero con estrategias, procesos y trabajo se van a conseguir los resultados.

Al diagnosticar la gestión comercial y los indicadores de venta de la industria de consumo masivo respecto a Tonicorp, se establece que:

- a) El principal foco son las ventas.
- b) Las ventas mediante cobertura es lo más óptimo y en los clientes grandes vender por volumen.
- c) Las efectividades son la medición de los resultados y mediante los mismo se puede detectar dónde están los puntos de las caídas y los errores cometidos.
- d) Hay muchas oportunidades de mejora en el mercado con respecto a la competencia y a los puntos de venta a nivel nacional.
- e) Con capacitación a los colaboradores, incrementaran los resultados para poder llegar a los objetivos planteados.

Cuando se Evaluó los factores que inciden en la gestión comercial y la optimización de los indicadores de ventas de la empresa, los entrevistados aportaron a esta temática indicando que las causas son por ambas partes, hablando de marketing y ventas, marketing debe ofrecer la estrategia basada en competencia, marca,

producto y precio para luego hacer esa bajada al área de ventas para hacer la correcta ejecución que muchas veces es complicada debido a que la estrategia no está bien desarrollado y no va direccionada para atacar o boquear a la competencia y aquí viene el factor de la falta de ejecución o ejecución incorrecta en el punto de venta, por este motivo estas dos áreas deben trabajar muy de la mano para lograr los resultados esperados, desde el lado de ventas levantar la mano e indicar temas de precio, empaques, y actividades de la competencia para que marketing pueda hacer las estrategias que realmente sirvan y lograr los resultados esperados.

6. RECOMENDACIONES

Como se detalla que el indicador más importante de la compañía son las ventas y es el que más impacto tiene, una de las recomendaciones para poner en funcionamiento venta adicional es agregarle un servicio de tele venta, ya que considerando que la empresa tiene un portafolio de productos tan extenso y que el vendedor no se alcanza a ofrecer todo sería bueno implementar este servicio para que no solo haya venta directa a clientes, sino ofrecer el servicio de llamadas para ofrecer el portafolio designado para la tele venta y un portafolio designado para cobertura, lo que se espera llegar con esto es poder vender todo los productos a todos los clientes.

Otra Recomendación para que en el mercado haya más rotación de producto y que las actividades de la competencia no afecten en los indicadores, es que marketing asigne más presupuesto para campañas enfocadas y centralizadas en productos nuevos o de baja rotación para que el consumidor conozca los productos y los puedan adquirir en los puntos de venta. Hay muchas oportunidades en desarrollar mejores empaques o cambiar la imagen de algunos productos que esos detalles mínimos impulsan a los consumidores a adquirir los productos.

Como recomendación final y muy importante, es para los vendedores, darles capacitaciones constantes que debe existir para ellos, se debería de hacer esta actividad cada tres meses indicándoles, recordándoles y enseñándoles acerca de

cómo se miden los indicadores, cuales son los productos e innovaciones, como es la medida de comisiones, acerca de las mejores estrategias y formas de venta en los puntos de venta, así se les recuerda lo que ya existe, se les explica todo lo nuevo y se desarrollan y enseñan técnicas de venta para mejor la ejecución de ellos con los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Carrasco, J. B. (2011). *Gestion de Procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolucion S.A.
- Cavagnaro, J. (2019). 500 Mayores Empresas mas grandes del Ecuador. *VISTAZO*, 122-230.
- Cuartas, D. H. (2008). *Principios de administracion* . Medellin: Fondo Editorial ITM.
- Gorbaneff, Y. (2003). Teoria del Agente Principal y el mercadeo. *REVISTA universidad EAFIT* , 80-81.
- María Valbuena, R. M. (2012). Gerencia estratégica y los conflictos organizacionales. *Multiciencias*, 271-275.
- Mendoza, G. (2001). *Compendio de mercadeo de productos* . San Jose, Costa Rica: Servicio Editorial IICA .
- Mendoza, J. M. (2018). Epistemología de la administración . *Pensamiento & Gestion* , 214-220.
- Paz, E. d. (2003). *Estrategias de Ventas y Negociacion* . Mexico: Panorama Editorial.
- Tonicorp. (14 de Agosto de 2019). *tonicorp.com*. Obtenido de tonicorp.com: <http://www.tonicorp.com/toni.html>
- Fernandez, M. (2003). *El control fundamento de la gestion por los procesos*. Madrid: ESIC.
- Gorbaneff, Y. (2003). Teoria del Agente-Principal y el mercadeo. *Revista Universidad EAFIT*, 129.
- Terreno, D., Sattler, S., & Jorge, P. (2017). Las etapas del ciclo de vida de la empresa por los patrones del estado de flujo de efectivo y el riesgo de insolvencia empresarial. *Contabilidad y Negocios*, 22-37.
- Paitan, H. Ñ. (2013). *Metodo de la investigacion Cuantitativa-Cualitativa y Redaccion de la tesis*. Peru: Edicionales de la U, 4ta edicion.
- David, F. (2007). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- INEC. (12 de Diciembre de 2012). *Análisis sectorial*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoconomia/info10.pdf>