



**Universidad Tecnológica ECOTEC**

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Título del trabajo:**

“Análisis del diseño de una estrategia de ventas para la Empresa Global Courier”

**Línea de Investigación:**

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

**Modalidad de Titulación:**

Examen Complexivo

**Carrera:**

Administración de Empresas con Énfasis en Administración de Ventas.

**Título a Obtener:**

Ingeniería en Administración de Empresas

**Autor:**

Diego Sebastián Barragán Llenera

**Tutor:**

Econ. Cesar Daniel Gutiérrez Alarcón, MBA.

Guayaquil-Ecuador

2019

## **Dedicatoria**

Quiero dedicar este trabajo a Dios por ser el motor fundamental en mi vida. A mis padres, quienes han creído en mí siempre, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio, enseñándome a valorar todo lo que tengo, y los que han sido partícipes en ayudarme a cumplir un objetivo importante como la finalización de mi carrera universitaria.

A mis hermanos y a mi tía Patricia Llerena, personas que me han ofrecido su amor y la calidez de la familia a la cual amo.

## Urkund Analysis Result

Analysed Document: BARRAGAN LLERENA DIEGO SEBASTIAN.docx (D57705683)  
Submitted: 10/26/2019 2:56:00 AM  
Submitted By: cegutierrez@ecotec.edu.ec Significance: 1 %

### Sources included in the report:

Proyecto para sustentación de Tesis Héctor Velasco act 24 junio rev con tutor (2).docx  
(D54106824)  
<https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>  
<http://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20EN%20CC.SS..pdf>  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6145638.pdf> Instances where

selected sources appear:

4

A handwritten signature in blue ink, appearing to be the initials "C." followed by a flourish.



# Universidad

**Ecotec**

Generando desarrollo. cambiando el futuro

## **CERTIFICADO DE REVISIÓN FINAL**

CERTIFICO QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
TITULADO:

**ANÁLISIS DEL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE VENTAS PARA LA EMPRESA  
GLOBAL COURIER**

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: BARRAGAN LLERENA DIEGO SEBASTIAN  
QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Samborondón, 22-11-2019



Mgs. Cesar Daniel Gutiérrez Alarcón

## RESUMEN

En la presente investigación se realiza un diseño de una estrategia de ventas para la empresa Global Courier, en base a la información proporcionada por la empresa, investigación bibliográfica y por medio de entrevista. La estrategia que se presenta en el estudio abarca dos fases, la primera fase se realiza el detalle y requerimiento de una estructura comercial, sus perfiles y proyecciones puesto que en la actualidad la empresa no cuenta con este departamento y es un área Administrativa quien se encarga de mantener y captar nuevos clientes. Se debe hacer énfasis que para cumplir con la visión de la empresa se debe contar con personal capacitado y especializado que realice esta tarea. En la fase dos de la investigación se presenta varias estrategias de ventas que no son independientes, puesto que se pueden realizar de forma simultánea y/o paralela. La proyección de esta implementación tiene una visión al 2020.

**Palabras claves:** Departamento Comercial, ventas, estrategia de ventas, bienes y servicios, marketing, Guayaquil

## **ABSTRACT**

This investigation presents a design of a sales strategy for the Global Courier company, based on the information provided by the business, bibliographic research and through an interview. The strategy presented on this paper covers two phases, the first phase details the requirement of a commercial department structure, which are the profiles and their projections. This proposal was presented because currently the company does not have this department and it is an Administrative area who is the responsible of maintaining and obtain new customers. It should be emphasized that in order to fulfill the vision of the company, there must be trained and specialized personnel to perform this task. In phase two of the investigation, several sales strategies are presented that are not independent, since they can be carried out simultaneously and / or in parallel. The projection of this implementation has a vision to 2020.

**Key words:** Commercial department, sales, sales strategy, Good and services, marketing, Guayaquil



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	12
ANTECEDENTES.....	13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	15
OBJETIVOS.....	15
OBJETIVO GENERAL.....	15
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
JUSTIFICACIÓN Y/O FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	16
CAPÍTULO I .....	16
1.1    MARCO TEÓRICO .....	16
1.1.1.    VENTAS: PROCESOS Y ESTRATEGIAS .....	16
1.1.2.    ¿QUÉ ES MARKETING? .....	18
1.1.3.    MARKETING DE SERVICIOS.....	19
1.1.4.    IMPORTANCIA DEL MARKETING DE SERVICIOS.....	20
1.2    INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	20
1.2.1.    PROCESO: INVESTIGACIÓN MERCADO .....	22
1.3    COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE EN SERVICIOS.....	22
1.4    MODELO DE COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR .....	22
CAPÍTULO II .....	23
2.1    MARCO METODOLÓGICO.....	23
2.2    DISEÑO INVESTIGATIVO.....	23
2.2.1    TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	23
2.3    FUENTES DE INFORMACIÓN.....	25
2.4    ENFOQUE CUALITATIVO.....	26
2.4.1    DISEÑO DE ENTREVISTA.....	28
CAPÍTULO III.....	30
PROPUESTA: ANÁLISIS DEL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE VENTAS PARA LA EMPRESA GLOBAL COURIER .....	30
3.1    DIAGNÓSTICO.....	30
3.1.1    FACTORES GEOGRÁFICOS Y CONDUCTUALES.....	32
3.1.2    MOVIMIENTOS DEL MERCADO .....	33
3.1.3    ANÁLISIS FODA.....	35

3.1.4	OFERTA DEL PRODUCTO.....	38
3.1.5	MISIÓN.....	39
3.1.6	VISIÓN.....	39
3.2	DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE VENTAS PARA LA EMPRESA GLOBAL COURIER.....	45
3.2.1	FASE I: ESTRUCTURA.....	46
3.2.2	FASE II ESTRATEGIA.....	51
	CONCLUSIONES .....	55
	RECOMENDACIONES .....	56
	BIBLIOGRAFÍA .....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Creación de Valor.....	18
<b>Figura 2</b> Investigación de Mercado. ....	20
<b>Figura 3</b> Proceso de Investigación de Mercado. ....	22
<b>Figura 4</b> Modelo de comportamiento de Consumidor.....	22

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Principales egresos de la empresa Global Courier para la creación del área comercial/ventas. Nota. Los egresos pronosticados pueden estar sujetos a cambio dependiendo del movimiento del negocio.....	49
<b>Tabla 2.</b> Principales ingresos de la empresa Global Courier por la creación del área comercial. Nota. El valor de ventas e ingresos proyectados se encuentran denotado de manera mensual.....	50
<b>Tabla 3</b> Ingresos mensuales estimados de la empresa Global Courier.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## ÍNDICE DE IMÁGENES

<b>Imagen 1.</b> Difusión de publicidad a t.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
--	--------------------------------------

## INTRODUCCIÓN

Para poder competir en el mundo empresarial de hoy, el cual cuyo enfoque y estrategias sufren cambios constantes, es necesario un conjunto de habilidades para adoptar, integrar y explotar los recursos de manera efectiva (Ishtiaq & Munazaer, 2016). Berghman, Mattgyssens, & Vandenbempt, (2012) presentan en su investigación *Value innovation, deliberate learning mechanisms and information from supply chain partners* se centran en la revitalización de negocios y mercados en un entorno competitivo, teniendo en cuenta también otras alianzas estratégicas. La combinación de estrategias de marketing creativo y una implementación efectiva parece ser un enfoque lógico para que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva. O'Reilly y Tushman (2004) afirman que muy pocas empresas, denominadas "organizaciones ambidiestras", son flexibles y asumen riesgos, y creen en la exploración de la innovación y la experimentación para hacer negocios, mientras que algunas se centran en la ejecución, implementación, prácticas selectivas, eficientes y refinadas.

Una estrategia empresarial es el conjunto de decisiones que permiten a una organización generar un rendimiento superior. (Porter, 1980) y (Daft, 2015) describen un marco teórico relevante para comprender la naturaleza de las decisiones estratégicas. Se identifican cuatro modelos de enfoque organizativo, de acuerdo a como las empresas definen la relación de producto-mercado (problema empresarial), procesos y estructuras (los problemas técnicos y administrativos) para lograr la realización empresarial. Las organizaciones con orientación estratégico/*prospector* se involucran fácilmente en la identificación de nuevos mercados y oportunidades de productos, los estratégicos buscan desarrollar relaciones estables con los clientes y productos. Por otra parte, los defensores tienden a crear relaciones duraderas con clientes y productos en el mercado global. Hay empresas que adoptan un enfoque de transición, situándose entre defensores y estratégicos. Los reactores, el último tipo, no muestran una respuesta consistente a un problema empresarial (Brenes, Mena, & Molina, 2008).

## **ANTECEDENTES**

Se define la prestación de servicio como una actividad que permite una sinergia entre el proveedor y el cliente. Se realiza esta actividad con el fin que el cliente adquiera el producto en un lugar y momento determinado (Montoya & Boyero, 2014). En el mercado actual la venta de un bien o servicio se lleva a cabo en un entorno altamente competitivo. El sector de servicios de mensajería o correspondencia enfrenta una intensa competencia no solo de las compañías locales sino también de las internacionales.

La diferenciación y el brindar un valor agregado se ha vuelto parte esencial al momento de presentar un servicio para la venta, es por tal motivo que se debe tener organizado por medio de estrategias, planes de acción y una estructura sólida el departamento responsable o dueño del proceso (Schmal & Olave, 2014).

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2013), se debe tener en consideración los factores cruciales o críticos de éxito, puesto que permitirá potencializarse y ofrecer un mejor servicio para los usuarios dando paso en una retención y lealtad del cliente a largo plazo. Dado que, al momento de presentarse un cambio mínimo o un deterioro en la prestación del servicio, el cliente es el primero en percibir este cambio y por ende detallar los aspectos negativos que contribuyó a esto; lo que puede resultar en una pérdida del cliente y de las futuras ventas.

Actualmente Global Courier enfrenta problemas para llegar a nuevos clientes puesto que no cuenta con personas que tengan la experiencia suficiente en esta línea de estudio. Es por tal motivo que por medio de este documento se procura realizar el diseño y estructura de un área de ventas para la compañía, con un enfoque para lograr la fidelización de los clientes actuales y la captación de nuevos clientes.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa Global Courier, es una compañía que se encuentra presente en el mercado ecuatoriano desde hace 8 años y cuyo giro de negocio es brindar un soporte corporativo por medio de la entrega de correspondencia. Global Courier brinda una atención personalizada, trabaja con personal capacitado y cuenta

con las herramientas tecnológicas que le permite hacer seguimiento a las entregas que deben realizar. La empresa Global Courier presenta una oportunidad de mejora la cual debe ser enfocada a la estructuración de un departamento de ventas, puesto que presenta la ausencia de personal que desarrolle funciones claves para gestionar temas de ventas, plan de promociones, descuentos y publicidad. En otras palabras, la empresa no cuenta o no se evidenció un organigrama, políticas y procesos para esta área.

Tener un equipo de ventas sólido es crucial para el éxito de una empresa puesto que esta área es responsable de generar los ingresos, ayudar al crecimiento del negocio y mantener a los clientes existentes. Un equipo de ventas explora nuevas oportunidades, nuevos clientes y son la presentación formal de la empresa ante el mercado (Lozada & Zapata, 2015). Al desarrollar un departamento de ventas es fundamental desarrollar estrategias marketing.

De acuerdo con McFarlane (2013), el uso del marketing hoy en día ha cambiado dramáticamente, y las empresas deben diseñar eficazmente estrategias para responder y afrontar los cambios que se presenten en el mercado, brindando un tiempo de respuesta eficiente y eficaz, con el objetivo de obtener la satisfacción del cliente.

El valor agregado que se le brinda al cliente abarca la experiencia total con respecto a la organización, sus productos, los servicios de venta, postventa y la atención al cliente, así como el impacto general de la interacción entre el consumidor y el producto y los beneficios adquiridos (Kerin, Hartley, & Rudelius, 2014).

Un cuestionamiento clave para la presente investigación es ¿Global Courier puede establecer una proyección estable de crecimiento al no contar con un área de ventas? cabe hacer énfasis que la presente compañía busca incrementar el reconocimiento de su marca, servicios en el mercado y su alcance a nuevos clientes. Actualmente cuentan con personal capacitado para la atención al cliente, pero no con un área de ventas que se encargue de realizar visitas a potenciales clientes de acuerdo a un cronograma, realizar propuestas o brindar información por medio de redes sociales.

## **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Las buenas prácticas establecen que debe existir una segregación de funciones al momento de realizar la gestión o proceso, puesto que el independizar o separar las funciones permite evitar errores o fraudes (Martelo, Tovar, & Maza, 2018). Es por tal motivo que la estructuración de un departamento especializado en ventas da paso a que el manejo de la información se lo realice de forma adecuada (cartera de clientes actuales y de potenciales clientes, tarifas o nuevos proyectos a realizarse).

Establecer políticas y procedimientos permite llevar procesos seguros y que se encuentren alineados a los objetivos de la empresa, determinar una planificación de ventas y planes de acciones; y la activación en redes sociales promueve a un cambio positivo en los volúmenes de ventas (Martelo, Tovar, & Maza, 2018).

Es importante el presente estudio dado que permitirá mejorar, las ventas, y la calidad del servicio analizando los factores que afectan a este y por ende disminuir la pérdida de participación en comparación con la competencia. La presente investigación desarrolla una propuesta de Análisis del diseño de una estrategia de ventas para la Empresa Global Courier. Esta Propuesta permitirá que la empresa aproveche la oportunidad de generar un mayor ingreso a partir de la definición de una estrategia de ventas, logrando ser más eficaz y eficiente con el servicio que brindan.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar la estructura de una estrategia para la empresa “Global Courier” con el propósito de consolidar el departamento de ventas.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Fundamentar los componentes teóricos y científicos de la gestión estratégica de ventas y su incidencia en la administración departamental.

- Analizar el estado de satisfacción del servicio que han recibido los clientes actuales de Global Courier.
- Definir características para estructurar una jerárquica funcional que vaya acorde con la planificación estratégica de ventas que establezca la compañía.

## **JUSTIFICACIÓN Y/O FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Los resultados de la presente investigación permitirán que la empresa Global Courier evalúe una alternativa de crecimiento por medio de la estructuración y fortalecimiento del departamento de ventas, dando paso a un crecimiento al volumen de ventas.

Los criterios que determinan el alcance del presente estudio:

- País: Ecuador
- Ciudad: Guayaquil
- Campo: Marketing & Ventas
- Área: Ventas
- Mercado: Servicios Logísticos
- Nivel del estudio: Explicativo y Descriptivo
- Delimitación del tiempo: Año 2019

## **CAPÍTULO I**

### **1.1 MARCO TEÓRICO**

#### **1.1.1. VENTAS: PROCESOS Y ESTRATEGIAS**

Una empresa con un proceso de ventas definido da paso que tenga una crecimiento sostenible y trazabilidad en sus gestiones (Bagni & Atorino, 2019). Entre los procesos que se deben visualizar y determinar en un área de ventas son:

- Mantenimiento de la información del cliente
- Gestión del crédito a los clientes



- Determinar precios y descuentos
- Gestionar las órdenes de ventas
- Procesar y recaudar las cuentas por cobrar
- Gestionar reclamos

Al momento de contar con un proceso que encamine el departamento se debe complementar con actividades como determinar estrategias de marketing y realizar investigaciones de mercado que permitan a la compañía salir de la zona de confort e impulsarse entre nuevos clientes y mercado (Bagni & Atorino, 2019).

Debido al aumento de la competencia entre empresas y la demanda de desarrollo y/o mantenimiento de diferenciales competitivos en el mercado, existe una dirección natural de las empresas para aumentar la eficiencia de los procesos productivos, técnicos y administrativos, con el objetivo de aumentar los ingresos y reducir costos y gastos (Thomé, Scavarda, Fernandez, & Scavarda, 2012). En las estructuras funcionales tradicionales, las organizacionales impulsan las funciones comerciales para tomar decisiones que benefician sus propios resultados, sin visualizar el impacto de esas decisiones en la empresa en su conjunto. De estas relaciones, la interfaz entre marketing y operaciones es una de las más emblemáticas.

Cada área funcional de una organización tiende a influir en los procesos para lograr los objetivos y resultados que se les asignan (Oliva & Watson, 2009). Cuando hay una desalineación de las métricas para evaluar los resultados entre funciones, los conflictos se intensifican naturalmente. Por ejemplo, si el objetivo del área de ventas son los resultados de ingresos, es natural que el pronóstico de ventas se sobreestime para garantizar que los productos estén disponibles (Thomé, Scavarda, Fernandez, & Scavarda, 2012).

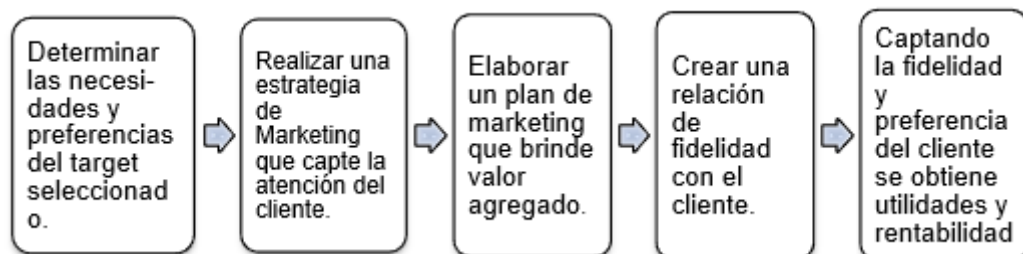
Un proceso de planeación de ventas y operaciones bien estructurado en las organizaciones es primordial para garantizar la optimización de múltiples cadenas de suministro en las que operan, creando una ventaja competitiva y reforzando las ventajas existentes (Bagni & Atorino, 2019).

### 1.1.2. ¿QUÉ ES MARKETING?

Todos los negocios tienen como propósito encontrar, mantener y atraer nuevos clientes, es por tal motivo que el enfoque u objetivo es crear una ventaja competitiva (Kotler & Armstrong, 2013). Es por tal motivo que se debe convencer a los clientes potenciales (los compradores) de que el producto o servicio que se está brindando va a ofrecer una satisfacción próxima al 100% a sus requerimientos particulares. Al momento de brindar una ventaja o propuesta coherente, el cliente eventualmente ya no tendrá en consideración otras alternativas (competidores) y va a adquirir el producto por preferencia (Kotler & Armstrong, 2013).

El papel determinado del marketing es brindar asistencia en la identificación, satisfacción y retención de clientes (*The Chartered Institute of Marketing*, 2015). También es ayudar a establecer un compromiso ciego sin consideración de opciones a una tienda, marca, idea en particular o persona. De acuerdo con *Official American Marketing association definition* (1988), el marketing es el proceso responsable de anticipar, identificar, analizar y satisfacer las necesidades de los compradores de manera eficaz y rentable. El marketing es la herramienta que permite proyectar, y llevar a cabo la gestión de precios, promoción y distribución de mercadería, bienes y servicios para llevar a cabo intercambios que compensen las necesidades tanto de los clientes como de las organizaciones.

#### Creación de Valor (Proceso de Marketing)



**Figura 1** Creación de Valor.

Fuente: Fundamentos de Marketing. Kotler y Armstrong, (2013).

En la figura 1 se puede observar que existe un proceso para llevar a cabo la creación de valor y por lo tanto obtener la lealtad de los clientes. Como primer punto se debe determinar los gustos y necesidades de los potenciales clientes. Luego se debe plantear una táctica y un plan de marketing de acuerdo al target selecto, de esta forma da paso a crear vínculo con los clientes y así obtener la preferencia deseada. El marketing no es solo publicidad, es una rama que se enfoca en desarrollar la imagen del producto/servicio que se va a ofrecer o se está ofreciendo, brindando un valor agregado y creando un lazo (Kotler & Armstrong, 2013).

### **1.1.3. MARKETING DE SERVICIOS**

Kotler y Armstrong (2013) detallan que los servicios son acciones económicas que generan valor y proporcionan beneficios a los clientes en momentos y lugares específicos. Se clasifican los servicios como productos intangibles (no material), tomando en consideración que se determina como producto tangible (material) a lo que es posible tocar y poseer. Los servicios son productos que se consumen al instante de su compra.

Se expone que la complacencia del cliente al momento de recibir un servicio puede ser variable, por ejemplo, un cliente un día puede ir a un restaurante y recibir un excelente servicio y luego regresar después de una semana y tener una mala experiencia (Chica, 2005). Se define que el marketing de servicios se basa en el valor y la relación. Puede ser utilizado para mercantilizar un producto o servicio. La comercialización de servicios es diferente a la comercialización a base de productos o bienes (Hoffman & Bateson, 2002).

De acuerdo con Chica (2005), las herramientas tecnológicas están generando cambios de forma radical lo cual causa que en muchas organizaciones de servicios las utilizan para realizar negocios con sus clientes. La integración de las computadoras y las telecomunicaciones es la fuerza más poderosa para el cambio presente. Un claro ejemplo de lo antes expuesto es Amazon, dado que es un servicio que brinda el mismo producto que una librería tradicional a sus clientes, pero bajo un escenario muy diferente. Amazon

reemplaza la búsqueda de un libro entre estantes por una búsqueda en línea global, mucho más rápida y con la probabilidad de precios más bajos.

#### 1.1.4. IMPORTANCIA DEL MARKETING DE SERVICIOS

De acuerdo con Hoffman y Bateson (2002), los servicios son productos que deben ser adaptados de acuerdo a las necesidades del cliente, que cuente con un precio razonable, que sea distribuido y promocionado activamente por medio de canales convenientes. Los participantes del mercado no buscan posicionarse para todas las personas, se enfocan en que sus servicios atraigan a segmentos específicos del mercado por medio de sus precios, presentación de servicios y comunicación.

### 1.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado es un proceso en el cual se gestiona la recolección y análisis de información sobre los clientes a los cuales se quiere llegar, se lo describe como de los objetivos de mercado. Antes de realizar la toma de alguna decisión se debe realizar una investigación de mercado (Dvoskin, 2004).



**Figura 2 Investigación de Mercado.**

Fuente: Investigación de Mercado. Dvoskin, (2004).

Se observa en la figura 2 el proceso descrito por Dvoskin (2004), para llevar a cabo la investigación de mercado. Se da inicio con la recopilación de datos, el análisis de la información, dando paso a la determinación de problemas y de esta forma se establecen los objetivos. El siguiente paso es definir el diseño y la técnica (documental o de campo) de la investigación. Finalmente se realiza la selección del grupo de estudio para la investigación.

La investigación de mercado de acuerdo con Smith y Albaum (2010), es base fundamental para la gestión general del marketing. Las personas encargadas de las áreas de marketing deben priorizar los problemas cuyo efecto sea a corto y mediano plazo por ende sean inevitables. Se debe gestionar la solución más factible basándose en la información disponible, el tiempo de implementación de la posible solución, y el poder modificar la solución cuando así lo requiera. Se debe contar con información al día para las investigaciones y avances pertinentes.

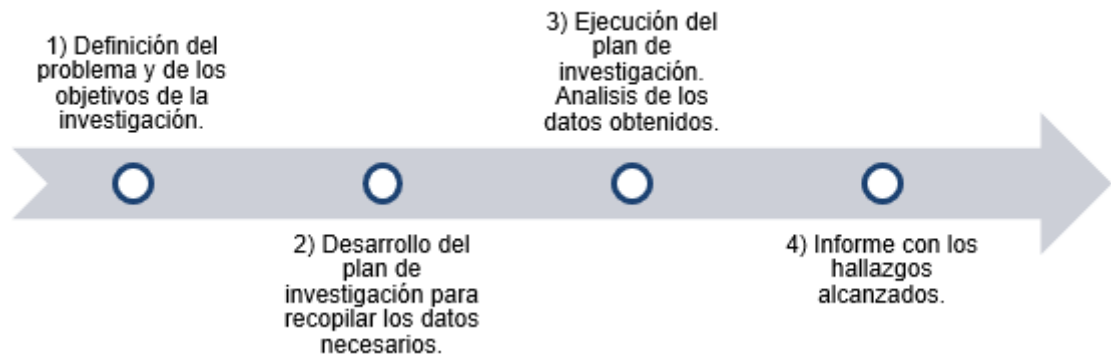
La investigación de mercado ayuda a:

- Generar un plan de negocios
- Brindar un nuevo producto o servicio
- Categorizar los productos y servicios existentes
- Investigar nuevos mercados
- Gestionar campañas publicitarias
- Determinar precios
- Optar por una ubicación comercial

Martínez (2014), describe que se debe obtener información específica, datos fiables y adecuados para realizar el análisis que se requiere y obtener resultados reales. También se detalla que la información que se adquiera va a mostrar los antecedentes de un escenario, puesto que es una investigación que se está realizando por medio de observación y adquisición de datos (Kotler & Armstrong, 2008). La investigación de mercado permite adquirir información sobre temas más relevantes, dado que se trabaja con una muestra seleccionada.

También da paso a que se realicen hallazgos de oportunidades de mejora o de un problema existente (Malhotra, 2008).

### 1.2.1. PROCESO: INVESTIGACIÓN MERCADO



**Figura 3 Proceso de Investigación de Mercado.**

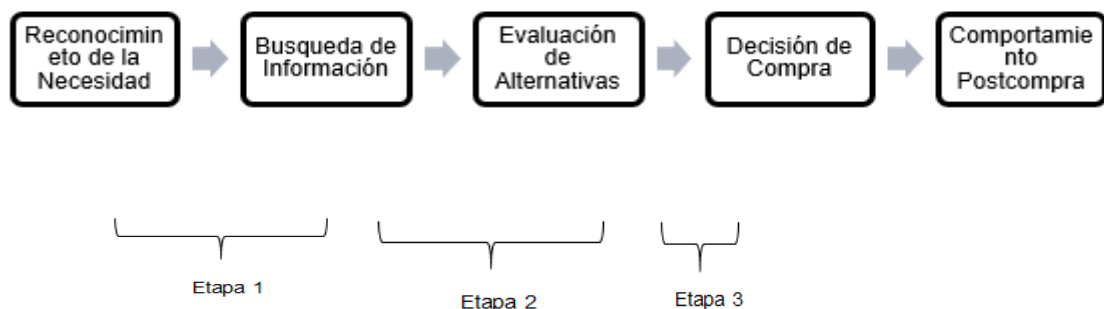
Fuente: Marketing. Kotler y Armstrong, (2012).

En la Figura 3 se detalla el proceso de investigación de mercado se encuentra seccionado en cuatro pasos de acuerdo a Kotler y Armstrong (2012). En el proceso se describen las asignaciones que se deben realizar, para gestionar acabo el estudio de forma eficaz y eficiente.

### 1.3 COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE EN SERVICIOS

González (2015), detalla que, en los procesos de adquisición de un bien o servicio, las personas tienden a presentar comportamientos diferentes, pero siempre respetando un modelo de manera inconsciente o consciente.

### 1.4 MODELO DE COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR



**Figura 4 Modelo de comportamiento de Consumidor.**

Fuente: Comportamiento del cliente en Servicios. González, (2014).

La figura 4 el modelo de comportamiento del consumidor de acuerdo con González (2015), detalla que en el caso de que un cliente obtenga un servicio el comportamiento se puede abreviar en los siguientes puntos:

- 1. Etapa previa a la compra:** Es la etapa en la cual se detecta la necesidad, se procede a obtener información y a realizar la evaluación de esta. Se toma la decisión del servicio que se va a realizar la comprar.
- 2. Etapa del encuentro de servicio o compra:** Es el momento en el cual el potencial cliente interactúa de forma directa con el proveedor del servicio. Como parte de la experiencia existen varias variables, como por ejemplo condiciones ambientales, climáticas, estado emocional de las personas, y si es una necesidad de carácter urgente o no, entre otros.
- 3. Etapa posterior a la compra:** esta etapa es la valoración del servicio recibido/brindado. La evaluación que lleva acabo el cliente, la realiza tomando en consideración si las expectativas fueron cumplidas al 100% o no. Un escenario que se puede presentar es que no se cumplieron las expectativas y existe una alta posibilidad de que el cliente no regrese; al presentarse este caso la organización debe solicitar una retroalimentación para mejorar en los puntos de debilidad y poder crear un lazo de confianza y fidelidad con el cliente.

## **CAPÍTULO II**

### **2.1 MARCO METODOLÓGICO**

### **2.2 DISEÑO INVESTIGATIVO**

#### **2.2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Malhotra (2008), detalla que se debe aprovechar las oportunidades que brinda el mercado, puesto que ofrece la oportunidad de realizar la toma correcta

de decisiones, lo cual se debe llevar a cabo mediante el análisis de la información cualitativa recolectada de forma eficiente y que se recopile solo la información pertinente y necesaria. La investigación de mercado cuenta con varias funciones que permite la interacción de las empresas con variables externas.

En el presente ensayo se realizará una investigación tipo Explorativa-descriptiva en la cual se utilizará fuentes primarias y secundarias para determinar la propuesta para el diseño y estructura de la estrategia de ventas de la Empresa Global Courier.

### **Exploratoria:**

Salkind (1998), detalla que la investigación exploratoria tiene como enfoque indagar o inspeccionar información de un tema de investigación o caso de estudio en específico, lo cual da paso a identificar variables y definiciones.

La investigación exploratoria se lleva a cabo sobre temas de poco estudio (Benassini, 2009) .Este tipo de investigación es también conocida como investigación formulativa, la cual ayuda a profundizar y expandir los conocimientos sobre los temas de estudio en específico para exponer mejor el punto de investigación (Kratwohl, 1998).

### **Descriptiva:**

La investigación descriptiva se enfoca en puntualizar los fenómenos de estudio, por ejemplo, detallar y describir la reacción de los clientes al momento de presentarse un retraso en sus envíos. Se busca obtener la medición exacta de una o varias variables dependientes en una población en específico (Hyman , 1984).

Salkind (1998), expone que la investigación descriptiva da paso a conocer las costumbres, características, costumbres, actitudes y rasgos que predominan en una descripción puntual de personas, procesos y actividades.



## **2.3 FUENTES DE INFORMACIÓN**

El presente estudio proyecta adquirir la información de forma directa del personal pertinente de la empresa Global Courier

### **Fuente primaria:**

Cerda (1998) , describe que las fuentes primarias como materiales inéditos, originales o evidencia para ser valorizados, desarrollados, contextualizados en el proceso de investigación por primera vez. Es información que el investigador levanta puntualmente para la investigación que se está gestionando y no presenta antecedentes de estudio sobre esas variables.

La presente información se conseguirá mediante la realización de una entrevista a profundidad a un representante de la empresa.

### **Fuente secundaria:**

De acuerdo con Cerda (1998), las fuentes secundarias son antecedentes o datos que ya han sido procesados, analizados, valorizados y contextualizados para otra investigación, pero que es pertinente tomar en cuenta en la presente o para futuras investigaciones, porque su contenido ayudará a comprender mejor el tema que está desarrollando.

- Se obtendrá la presente información directamente de la empresa y fuentes bibliográficas.

### **2.4 ENFOQUE CUALITATIVO**

El enfoque cualitativo brinda un juicio a base de una figura social, lo cual es comunicado por las personas que formen parte de la investigación. Este enfoque tiene como objetivo comprender la información recolectada (experiencias y vivencias), las categorías epistemológicas y filosóficas no se incluyen en este análisis. El enfoque cualitativo es el estudio de los fenómenos humanos y sociales con el objetivo de alcanzar el entendimiento o definición de la información recolectada (Rodríguez, Gil, & García , 1996).

### **Herramientas y Datos**

Las entrevistas profundas, cuestionarios abiertos, las sesiones grupales, las pruebas proyectivas, observaciones y biografías son parte de las herramientas de este enfoque (Bernal, 2006).

**Datos Cualitativos:** Bernal (2006), expone que son datos subjetivos, es decir que es información que no se puede realizar una cuantificación; y cuyo objetivo principal es investigar y profundizar en temas sociales.

### **Herramienta: entrevista a profundidad**

De con Murillo (2015) la entrevista es una herramienta la cual permite que el entrevistador obtenga información de forma directa. Esta herramienta permite que se efectuó una interacción entre el entrevistador y entrevistado. Al utilizar esta herramienta se obtiene información subjetiva mediante preguntas las cuales presentarán resultados como creencias, puntos de vista, opiniones o experiencias.

### **Ficha de Observación Científica**

<b>CIUDAD</b>	Guayaquil
<b>OBSERVADOR</b>	Sebastián Barragán Llerena

<b>TEMA</b>	Cuestionario
<b>AREA</b>	Ventas

	SI	NO	UN POCO
<b>SRA. MABEL HUALPA</b>			
1 ¿SE NOTO SEGURA AL EXPRESARSE?	X		
2 ¿REFLEJABA LIDERAZGO?	X		
3 ¿LOS COLABORADORES REFLEJABAN ORDEN?	X		
4 ¿SUS XPLICACIONES FUERON CLARAS?	X		
<b>ING. MIGUEL CABRERA</b>			
1 ¿SE NOTO SEGURA AL EXPRESARSE?	X		
2 ¿REFLEJABA LIDERAZGO?	X		
3 ¿LOS COLABORADORES REFLEJABAN ORDEN?	X		
4 ¿SUS XPLICACIONES FUERON CLARAS?	X		
<b>ING. JOSE LUIS SANTOS</b>			
1 ¿SE NOTO SEGURA AL EXPRESARSE?	X		
2 ¿REFLEJABA LIDERAZGO?	X		
3 ¿LOS COLABORADORES REFLEJABAN ORDEN?	X		
4 ¿SUS XPLICACIONES FUERON CLARAS?	X		
<b>ING. YERKO VALLE</b>			
1 ¿SE NOTO SEGURA AL EXPRESARSE?	X		
2 ¿REFLEJABA LIDERAZGO?	X		
3 ¿LOS COLABORADORES REFLEJABAN ORDEN?	X		
4 ¿SUS XPLICACIONES FUERON CLARAS?	X		
<b>ING. ISABEL JAIME</b>			
1 ¿SE NOTO SEGURA AL EXPRESARSE?	X		
2 ¿REFLEJABA LIDERAZGO?	X		
3 ¿LOS COLABORADORES REFLEJABAN ORDEN?	X		
4 ¿SUS XPLICACIONES FUERON CLARAS?	X		

#### 2.4.1 DISEÑO DE ENTREVISTA

Se realizará una entrevista de 6 preguntas al Gerente General de la empresa Global Courier. Se procederá a realizar una serie de preguntas con referencia a la gestión de ventas actual en la empresa.

**Cuestionario:**

1. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la empresa Global Courier y que cargo desempeña en la actualidad?
2. ¿Cuentan ustedes en la actualidad con una estructura comercial o de ventas para alcanzar las metas de la empresa?
3. ¿Cree usted que Global Courier necesita estructurar un departamento comercial para incrementar el volumen y monto económico en las ventas?
4. ¿Global Courier cuenta con el requerimiento económico que se necesitaría para la estructuración de un departamento Comercial?
5. Existen 2 escenarios: 1) ¿Cómo proyecta Global Courier a 5 años sin contar con personal, ni un departamento especializado para realizar la gestión de ventas?
6. ¿Cómo proyecta Global Courier a 5 años ya contando con personal y departamento especializado para realizar la gestión de ventas?

**Explicación Practica.**

La justificación practica es reflejar una mejora en las ventas de la empresa con una estructura consolidada, cuyo fin es brindar una buena idea para mejorar la organización, la empresa crezca y aumente su rentabilidad con una notable eficiencia.

## **CAPÍTULO III.**

### **PROPUESTA: ANÁLISIS DEL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE VENTAS PARA LA EMPRESA GLOBAL COURIER**

#### **3.1 DIAGNÓSTICO**

La empresa **GLOBAL COURIER S.A.**, es una compañía que brinda servicios corporativos especializados, en donde sus actividades se basan mucho en el manejo profesional de procesos logísticos establecidos bajo exclusividad y con la finalidad de poder satisfacer los requerimientos de los clientes pertenecientes al sistema bancario y comercial contando con personal con mucha experiencia y enfocados en dar soluciones y respuestas operativas de manera eficiente. Esta empresa está constituida con la finalidad de poder entregar todo tipo de correspondencia puerta a puerta con el seguimiento de procesos operativos regulados por los principales entes nacionales a cargo de llevar dicho control.

Desde el año 2011 cuando la empresa inició sus actividades comerciales y operativas se ha caracterizado por ser una compañía que brinda servicio especializados a empresas con altos niveles de exigencia, lo que ha posicionado a las empresas dentro del mercado como de una las más sólidas, prestadora de servicios calificados de manera eficaz y eficiente basándose siempre en los principios de cumplimiento y calidad.

Desde que empezó sus actividades Global Courier ha demostrado ser un soporte corporativo para sus clientes a nivel nacional, esto se debe a la continua mejora de procesos, preparación interna y a la entrega de calidad con atención personal, cumpliendo siempre con todos los certificados avalados por la Agencia Nacional Postal y mediante el uso de tecnología de punta que permite certificar que cada proceso se realiza a cabalidad.

La empresa Global Courier tiene como visión ser los líderes dentro del mercado nacional con respecto al tema de las mensajerías y que sus clientes

sean leales a través de la mejora de calidad del servicio brindado para que de esa manera el negocio siga creciendo de manera significativa.

Antes de iniciar con la propuesta de diseño de una estrategia de ventas para la empresa estudiada, es necesario realizar primero un análisis de la situación actual de la empresa, su ubicación en el mercado, sus principales clientes y su comportamiento dentro del sector de encomiendas para que de esa manera se puedan aprovechar las oportunidades y fortalezas de la compañía en la construcción de una estrategia de venta efectiva.

Según investigaciones de (Burin, Blanco, & Escamez, 2018) es muy importante realizar siempre un diagnóstico interno y externo de la empresa antes de proceder a realizar algún tipo de estrategia o tomar una decisión que afecte el comportamiento del negocio, ya que eso brindará una pauta de los puntos en los que mayormente se deben enfocar las ideas y gestión de la empresa.

El mercado al que se dirige la empresa es muy amplio, ya que abarca a la mayoría de los sectores de la economía incluso a todo tipo de empresa que busque hacer un servicio de encomienda sin importar el sector al que pertenezca para que de esa manera el target no se vea afectado ni delimitado. Entre los principales mercados que abarca la empresa, se encuentran los siguientes:

- Sector bancario abarcando a los principales bancos del país, tales como el Pacífico, Bolivariano, Machala, Rumiñahui y del Austro.
- Sector de consumo masivo tomando en cuenta a las principales cadenas de alimentos del país, tales como Mi comisariato, Nestlé, Pycca, Mal del sol, entre otros.
- Administradoras de fondo y renta de equipos de construcción
- Empresas: Pymes, medianas y grandes pertenecientes a los diversos sectores de la economía

La empresa Global Courier cumple con factores claves para el desarrollo de su negocio, tales como el geográfico y el conductual, los cuales muestran la locación de la empresa y bajo qué circunstancias se da el movimiento de su negocio, especialmente por sus principales clientes. Con respecto al factor

geográfico, la empresa se encuentra localizada en dos ciudades del Ecuador, Guayaquil y Quito, lo que la hace importante, pues abarca gran parte de las necesidades de las empresas ubicadas en las ciudades con mayor movimiento y crecimiento del Ecuador.

### **3.1.1 FACTORES GEOGRÁFICOS Y CONDUCTUALES**

De acuerdo a las investigaciones realizadas por (Freitas, 2017) acerca de los factores geográficos y conductuales, establece que las empresas deben darles importancia a dichos aspectos, ya que eso determinará el comportamiento de los clientes existentes y potenciales. Con respecto a los factores conductuales, la empresa Global Courier toma en cuenta los siguientes aspectos claves que influyen el comportamiento de su negocio, tales como los que se mencionan a continuación:

- La mayoría de los clientes buscan realizar entrega de documentos puerta a puerta de tal manera que les brinde la seguridad y confianza que ellos necesitan al momento de realizar dicho trámite. Gracias a esa confianza brindada por los clientes es que los servicios de entrega de la empresa comienzan a tener mayor importancia dentro del mercado de Courier.
- Los principales bancos del país utilizan el servicio de entrega de documentos puerta a puerta, puesto que así envían los estados de cuentas de sus clientes de forma masiva, además de cualquier información adicional, tales como invitaciones, catálogos, entrega de tarjetas de créditos con la adquisición de documentos y firma de contratos.
- Almacenes como De Pratti y créditos económicos emplean mucho el servicio de volanteo, puesto que a través de la entrega de volantes publicitarias y muestras de promoción tratan de asegurar mayor participación de mercado. De esa manera, se activan muchas de las promociones que tienen estas empresas cada mes y dicha información se la observa mediante los informes de gestión.
- El mayor movimiento de actividades para la empresa se da entre los días martes a viernes, ya que son los días donde sus clientes comienzan a gestionar cobros y entregas de documentos pendientes de entregar, es por



eso que es necesario que la entidad realice estrategias de ventas que permitan incrementar el flujo de actividades semanales

- El servicio de Call Center es utilizado por los bancos cuando ofrecen sus seguros y demás promociones, siendo ellos los que mayor uso le dan a dicho servicio.

Los aspectos conductuales han permitido a la empresa poder conocer las exigencias y tendencias que siguen sus clientes antes de elegir un servicio de Courier, por lo cual se ha visto necesario armar estrategias que estén dirigidas al mejoramiento del servicio al cliente, ya que una buena atención gana clientes, además que la tendencia del mercado se ha establecido de esa manera donde solo aquella empresa que cuida y brinda un servicio especializado a su grupo de interés es la que permanece firme con el transcurrir de los años, sin embargo, el cliente tiene la decisión final de la elección (Orjuela & Chaparro, 2011).

### **3.1.2 MOVIMIENTOS DEL MERCADO**

Las mejoras en la tecnología han permitido que la empresa Global Courier desde que inició sus operaciones pudo insertar un sistema tecnológico que les ayude a ordenar toda la información recibida de sus clientes y también que les permita poder controlar la gestión de entrega de los documentos solicitados por las empresas. El sistema tecnológico que emplea actualmente la compañía es muy completo, ya que detalla toda la información recogida de manera organizada y dividida a través de zonas, calles, direcciones, referencias, entre otros. El mercado a raíz de la presencia de la tecnología se ha dinamizado de tal manera que todas las empresas deben estar siempre en la búsqueda de mejorar sus procesos de operación continua y el desarrollo de su tecnología con la finalidad de que no quedar fuera al ser considerados como obsoletos.

El mercado en el que la empresa interactúa es muy diverso, puesto que cuenta con clientes que se encuentran en varios sectores de la economía, lo que puede ser una variable muy importante a considerar, ya que los cambios que se deben afrontar son diversos y no hay un comportamiento estándar para que la empresa pueda realizar estrategias de protección (Perozo & Nava, 2008).



### 3.1.3 ANÁLISIS FODA

La matriz FODA es una herramienta muy importante dentro de la gestión de control de las empresas, puesto que brinda un panorama más claro de la situación de la compañía dentro de un periodo determinado. La importancia de conocer cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas contribuyen en la toma de decisiones de una organización, debido a que permite a los gerentes y altos mandos saber qué tipo de estrategias deben considerarse para alinear la situación actual de la compañía con los objetivos planteados al inicio de sus operaciones (Ponce, 2008).

Uno de los puntos más importantes que se deben estudiar antes de realizar cualquier tipo de estrategia de crecimiento o tomar una decisión que va a afectar el rumbo del negocio, es necesario que se desarrolle un análisis exhaustivo de todas las fortalezas y debilidades que pueden ser un impedimento para el crecimiento de la empresa, ya que estas variables son las que pueden controlarse e incluso corregirse, sin embargo, existen variables que no están bajo el control de la empresa y son difíciles de poder corregir, no obstante, pueden ser analizadas con tiempo para que la empresa pueda prepararse y el impacto sea menor (Ponce, 2008).

La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales

#### **Fortalezas**

- Procesos de operación bien estructurados y sin mucho papeleo para el cliente
- Diversa cartera de clientes lo que genera que el riesgo sea menor al ser diversificado
- Ser conocidos dentro del sector financiero gracias a su amplia trayectoria de servicio
- Servicio al cliente especializado para clientes de cada sector de la economía

- Abarcar las principales ciudades del país
- Personal aptamente capacitado y profesionales clasificados para operar en las actividades de la empresa
- Diversos servicios para ofrecer a los clientes

### **Oportunidades**

- Creciente tendencia de clientes dentro del sector financiero y de consumo masivo en la economía del Ecuador
- Posibilidad de abrir nuevas sucursales en ciudades como Cuenca y Riobamba, donde la presencia de pequeñas y medianas empresas hacen que la economía se mueva de manera significativa
- Al ser conocidos en todos los sectores de la economía, se puede llegar a medios digitales para poder expandir el negocio
- Abarcar mayores segmentos en la economía a través de la implementación del departamento comercial de la empresa y estrategias de ventas

### **Debilidades**

- Poca inversión en el desarrollo de publicidad para poder establecer su marca dentro del mercado
- Carencia de un departamento comercial para poder realizar estrategias de crecimiento en ventas
- Falta de vehículos y personal dedicado a la entrega de encomiendas para los clientes
- Inestabilidad financiera dentro de la empresa, debido a que no hay un control de presupuesto anual ni de gestión financiera
- No hay roles establecidos correctamente, debido a que no existe un organigrama en el que se detallen las actividades de cada trabajador

### **Amenazas**

- Gran cantidad de competidores dentro del sector, lo que ocasiona que la empresa comience a desarrollar estrategias de diferenciación
- Cambios en los principales agregados macroeconómicos, tales como la inflación y el Producto Interno Bruto (PIB)

- Cambios en las políticas del estado
- Carencia de seguimiento al cliente luego de realizar el servicio
- Falta de liquidez en la economía, lo que dificulta a los clientes poder hacer uso de los servicios de encomiendas

## **IDEAS DETALLADAS.**

### Fortalezas.-

- Investigar procesos eficaces que nos ayude con nuestra operación.
- Sectorizar clientes dependiendo la ubicación y necesidades.
- Mejorar relaciones con clientes actuales para fomentar futuras recomendaciones de nuestros servicios.
- Generar capacitaciones constantes a los colaboradores.

### Oportunidades.-

- Atacar a clientes que tengan mayor demanda de clientes y que estos se manejen con Courier.
- Ampliar nuestra cobertura de Courier con sucursales en varias partes del Ecuador
- Utilizar redes sociales para mostrar quienes somos y la calidad de nuestros servicios.
- Atacar nuevos nichos para que nuestra cartera de clientes crezca.

### Debilidades.-

- El presupuesto es bajo en publicidad
- No mantienen una estructura de venta y eso impide el crecimiento en las ventas.
- Insuficiencia de medio de transporte para el personal de Courier.
- No mantienen un presupuesto estable en la compañía.

Amenazas. -

- Algunas empresas actualmente están dejando el servicio de Courier por el sistema digital.
- Mucha competencia en el mercado
- La disminución en el costo del servicio producto a la situación económica actual del país.

### **3.1.4 OFERTA DEL PRODUCTO**

La empresa Global Courier ofrece diversos servicios a sus clientes, lo que la hace una entidad muy atractiva para la adquisición de los servicios de entregas y de puerta a puerta diferenciándola así de las empresas que hay en la competencia. Entre los principales productos ofertados por la compañía se encuentran los siguientes:

- Servicio de entrega de documentos puerta a puerta: en este servicio se realizan todas las entregas masivas de estados de cuentas por parte de compañías como De Pratti y los principales bancos asociados. También se da el servicio de entrega de tarjetas de crédito y la recolección de documentos y firmas de contratos.
- Servicio de volanteo: en este servicio se realiza la entrega de folletos publicitarios y todas las muestras promocionales en zonas y segmentos con un seguimiento a través de fotos y videos.
- Servicio de mensajería especializada: este tipo de servicio es utilizado más por clientes como De Pratti, Coris y ecuanitas y se encarga de la entrega de premios, regalos y paquetes considerados como VIP por parte de los clientes. Además de lo mencionado también brinda el servicio de mensajería delivey con personal motorizado in house o de manera externa.
- Servicio de Call Center: este servicio es utilizado por empresas como American Call center, De Pratti, los bancos asociados, ecuanitas y

demás compañías que necesitan usar el servicio de actualización de datos y de difusión de campañas promocionales.

Todos estos servicios ofrecidos por la empresa Global Courier se les puede dar seguimiento a través del portal web de la compañía, de manera que el cliente pueda saber cómo va la gestión de su pedido y tener de esa manera una mayor seguridad de que la actividad encomendada se está realizando con toda la seriedad que lo amerita.

### **3.1.5 MISIÓN**

La misión de la compañía Global Courier es dar un soporte corporativo a los clientes a nivel nacional a través de mejoramiento continuo de procesos, preparación y entrega de correspondencia con atención personalizada, con los estándares certificados y personal altamente capacitado, basándose en la tecnología idónea que certifica que cada proceso se cumple y ejecute a cabalidad.

### **3.1.6 VISIÓN**

Global Courier se proyecta a ser líder en el mercado nacional de las mensajerías, y que los clientes certifiquen cada día la calidad del servicio obteniendo con esto la plena satisfacción de estos.

Para que se pueda cumplir lo establecido por la empresa como misión y visión es necesario que se planteen objetivos y metas que puedan ser alcanzadas en un mediano y largo plazo, sobre todo en aquello que la empresa carece y que podría explotar para sacar provecho. Entre algunas de las metas establecidas por la compañía, se encuentran las siguientes:

- Con respecto al tema de marketing es importante aumentar la productividad de las estrategias de publicidad para poder darse a conocer en el mercado
- Apostar por un crecimiento significativo en la participación de mercado
- Incrementar la presencia de la empresa y sus servicios en medios digitales, lo cual en la actualidad es muy poca.
- Lograr que en un periodo de 12 meses las pérdidas de la empresa disminuyan considerablemente

- Incrementar el uso promedio de los servicios ofrecidos por la empresa, y eso se lo hará mediante la creación del área comercial y sus estrategias de venta



### **3.1.7 RESULTADO DE ENTREVISTAS**

#### **GLOBAL COURIER**

Forma parte de Global Courier ya hace más de 3 años y actualmente desempeña el cargo de Gerente General de la Empresa

#### **AREA COMERCIAL DE GLOBAL COURIER**

En la actualidad no contamos con un área comercial/ o de ventas. La gestión Actual la lleva acabo personal del área Administrativa que cuentan con años de experiencia para llevar a cabo estas funciones

#### **LA NECESIDAD DE UNA ESTRUCTURA DE VENTAS**

Si, puesto que estamos creciendo como empresa y nos encontramos en un mercado competitivo, es por tal motivo que debemos contar con un área y personal especializado en cuyo enfoque sea al 100% el impulsar las ventas, y contar con estrategias para el desarrollo de los diferentes canales a los que les brindamos servicios

#### **LA ESTRUCTURA DE VENTAS**

Debería revisar números antes, pero si pudiéramos sostener un nuevo departamento. Podríamos iniciar con un jefe y par asistentes e ir incrementando el número de personas de pendiendo del retorno que observemos durante el primer semestre.

#### **ZONA DE CONFORT**

Si no salimos de nuestra zona de confort y nos movemos de acuerdo a las exigencias del mercado corremos el riesgo de pasar por alto oportunidades de ingresar a nuevos mercados, a no brindar un servicio de calidad por no contar con

personal que tenga la preparación y expertise del tema. La verdad que si seguimos como estamos en la actualidad no vamos a lograr mantener la posición que tenemos en la actualidad en el mercado

## PROYECCION A FUTURO

Al momento que Global Courier dé el primer paso para el cambio, esa proyección a 5 años se presenta como una empresa con una mayor demanda (incremento en la cartera de clientes), reconocimiento en el mercado por producto y trato al cliente y con un portafolio de productos diversificados.

Se procedió a realizar también entrevistas a expertos ventas:

### **1. Nombre: Ing. Miguel Cabrera**

**Experiencia: Director Comercial “CEDEPI” - Consultor De Ventas “Guayaquil Emprende”**

**Especialidades: Marketing Farmacéutico, Marketing de servicios, Coaching y Capacitación ejecutiva, Planificación Estratégica, Entrenamiento gerencial y Emprendimiento.**

## ESTRUCTURA DE VENTA EN LA ACTUALIDAD

Mantener una buena estructura en el departamento de ventas garantiza la estabilidad de una empresa.

## BENEFICIOS DE ESTRUCTURA DE LA VENTAS

En mi experiencia como Consultor de Ventas te puedo asegurar que el principal beneficio es el aumento de utilidades, luego la consolidación en el manejo de la organización.

## EXPERIENCIAS VIVIDAS CON UNA ESTRUCTURA DE VENTAS

En varias ocasiones tuve la oportunidad de brindar mis servicios a empresas que no disponían de departamento comercial y hoy en día su crecimiento ha sido mayor al 30% en ingresos.

**2. NOMBRE: Ing. José Luis Santos Boloña**  
**Cargo: Director Comercial “HISPANA DE SEGUROS”**  
**Especialización: planificación de procesos, marketing digital, Innovador Gerencial.**

## ESTRUCTURA DE VENTA EN LA ACTUALIDAD

Claro que sí, nos ayuda a tener una estabilidad y crecimiento económico en la empresa.

## BENEICIOS DE ESTRUCTURA DE LA VENTAS

El aumento de nuevos negocios que nos permite crecer como empresa, sabiendo que el departamento de ventas es el motor de la empresa.

## EXPERIENCIAS VIVIDAS CON UNA ESTRUCTURA DE VENTAS

Por su puesto, mi mayor resultado fue mantener un departamento de ventas sólido y ser la empresa que más factura en el mercado de seguros vehiculares.

**Nombre: Ing. Yerko Valle**

**Cargo: Director General “Orodelti”**

**Especialización Emprendimiento y Negociación, Logística y Procesos, Negocios Internacionales.**

#### ESTRUCTURA DE VENTA EN LA ACTUALIDAD

Siempre es importante mantener una estructura y más aún en el departamento Comercial que es uno de los más importantes en cada empresa.

#### BENEICIOS DE ESTRUCTURA DE LA VENTAS

Claramente es el aumento de ingresos para la empresa y con eso el aumento de producción que con lleva al crecimiento de los demás departamentos.

#### EXPERIENCIAS VIVIDAS CON UNA EXTRUCTURA DE VENTAS

Si, junto a la Lcda. Isabel Sigüenza hemos creado una estructura comercial que se ha reflejado en ser uno de los mayores distribuidores de banano.

**Nombre. Ing. Isabel Jaime P.**

**Cargo: Directora de Ventas “TECNISEGUROS”**

**Especialización: Planificación de estrategias, Negociación, Marketing y Publicidad.**

#### ESTRUCTURA DE VENTA EN LA ACTUALIDAD

En lo personal es fundamental mantener una estructura en el departamento de ventas y que esta esté bien consolidada

## BENEICIOS DE ESTRUCTURA DE LA VENTAS

Te hablaría de muchos, pero los fundamentales es el crecimiento económico y facilidad de alcanzar los objetivos de la compañía.

## EXPERIENCIAS VIVIDAS CON UNA EXTRUCTURA DE VENTAS

Si, actualmente manejo una estructura en mi departamento y me orgullece decirte que la empresa a obtenido mayor fluidez en sus procesos y un crecimiento del 8% a diferencia de otros años.

### **3.2 DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE VENTAS PARA LA EMPRESA GLOBAL COURIER**

De acuerdo a los objetivos planteados por la empresa hay que destacar que existe la necesidad de la estructuración de un área comercial, lo cual permitirá desarrollar una estrategia de ventas para la compañía, estás son las metas más importantes por lograr, ya que, si se desea ver un crecimiento importante dentro del sector, tal y como lo indica la misión y la visión tiene que existir un punto de partida.

Es por tal motivo que la propuesta del presente trabajo se presentará una estrategia la cual se dividirá en dos fases. La Fase I se presentará la nueva estructura para el área comercial, sus objetivo y proyección de trabajo.

- Fase I: Estructura:
  - Creación del área Comercial y sus estrategias de cumplimiento.
  - Objetivo de la nueva estructura.
  - Proyección 2020 de ventas para la nueva estructura.

En la Fase II del diseño se procederá a presentar las diferentes estrategias que el nuevo equipo comercial deberá utilizar para llevar a cabo la gestión de las ventas y cumplir con los objetivos esperados por la empresa. Cabe recalcar que las estrategias presentadas pueden realizarse de forma paralela puesto que forman parte de una gran estrategia de cambio/ventas.

- Fase II: Estrategias:
  - Estrategia de ventas enfocada en la captación de nuevos nichos de mercado.
  - Estrategia de ventas enfocada en el desarrollo de proyectos.
  - Estrategia de ventas y estrategias de precios.
  - Estrategia de ventas enfocada a la difusión de publicidad por medios digitales.

### **3.2.1 FASE I: ESTRUCTURA**

#### **Creación del área comercial y sus estrategias de cumplimiento**

En la actualidad en el ámbito de los negocios, muchas compañías ya sean pequeñas, medianas o grandes crean muchos departamentos esenciales para el desarrollo de sus actividades y con la finalidad de satisfacer sus necesidades internas considerando que existen departamentos muy importantes tales como IT, logística, control de calidad, etc. Sin embargo, debe destacarse que todas las empresas deben asegurarse de contar con un departamento de ventas, puesto que este asegura que los productos y servicios ofrecidos por la compañía lleguen de manera adecuada a los clientes y que su seguimiento y gestión cumplan los estándares establecidos por la organización (AS Consulting Group, 2016).

La creación del área comercial es sin duda alguna uno de los retos más grandes que la compañía debe asumir, puesto que existe la necesidad de alinearse a lo establecido en la misión y visión de la empresa y su finalidad es poder incrementar el nivel de ventas y su participación dentro del mercado de servicios. A continuación, se detallarán los puestos y las funciones que se deben considerar para la creación del departamento de ventas:

- Jefe comercial o de ventas: entre sus principales funciones se encuentran las siguientes: a) captar nuevos clientes y establecer convenios con los que ya existen, b) dar seguimiento a los clientes de manera semanal para adquirir mayor uso de servicios por parte de ellos, c) dirigir a los asesores y grupo de trabajo en la creación de presupuestos personales y de área de manera mensual, d) elaboración de metas a corto y largo plazo, e) desarrollar estrategias de crecimiento de ventas a través de convenios, manejo de precios y mínimos de producción y f) Generar un crecimiento del 10% de clientes de manera trimestral. El gerente comercial está encargado de brindar capacitaciones y reuniones semanales con su equipo de trabajo para poder alinear los planes estratégicos de crecimiento de la empresa.
- Asesor comercial: entre sus principales funciones están las siguientes: a) captar nuevos clientes con los cuales se puedan cerrar una venta de servicio, b) realizar el presupuesto mensual y anual para conocer la meta que se han planteado y que estas estén alineadas a la meta de la compañía, c) dar seguimiento a los clientes y fortalecer alianzas para mantener una buena relación con los mismos, d) buscar nuevos segmentos de la economía para ampliar el mercado, e) establecer estrategias de crecimiento de ventas junto con la ayuda del jefe comercial, f) establecer número de visitas semanales a nuevos y antiguos clientes, g) construir proyectos comerciales para mejorar las ventas con los clientes existentes, h) participar en el levantamiento de información para la construcción de proyectos.

Para iniciar las actividades comerciales de la empresa, se van a necesitar la presencia de 4 asesores quienes van a tener la labor de incrementar la producción e ingresos de la compañía. Los asesores comerciales recibirán un bono de comisión del 8% dependiendo su nivel de cumplimiento de presupuesto y venta de servicios, este valor puede ir variando de acorde a la situación del negocio y cualquier ajuste por parte de la gerencia.

- Asistente comercial: entre las principales funciones se encuentran la siguiente: a) elaborar reportes de gestión de clientes para los asesores, b) dar seguimiento en el cumplimiento del control de visitar de cada asesor, c)

realizar llamadas a clientes para gestionar la contratación de más servicios, d) dar seguimiento al cumplimiento del presupuesto, e) ingresar la información de cada pedido en el sistema y gestionar que se hagan todos los trámites establecidos en el manual de operaciones, f) elaborar reportes de gestión para la gerencia y g) trabajar en conjunto con el jefe de ventas en el levantamiento de información para la construcción de proyectos.

Para el inicio de las actividades comerciales se requerirán 2 asistentes comerciales, los cuales trabajarán con dos asesores comerciales cada uno para abarcar toda la información posible. El valor total de ingresos percibidos por los asistentes comerciales será planteado a su sueldo base más un valor de comisión variable que va del 1 al 2% dependiendo del cumplimiento de los asesores comerciales y del presupuesto de ventas. Con el equipo de trabajo mencionado, se va a construir el departamento comercial para la empresa Global Courier, y dependiendo del crecimiento de la empresa se irá requiriendo mayor personal que colabore con la gestión de cumplimiento. Luego de este punto, es primordial trabajar en las estrategias para incrementar las ventas y ganar mayor participación de mercado.

### **Objetivo de la nueva estructura: Incrementar las ventas y participación de mercado**

Para poder realizar esta estrategia, es necesario poder establecer planes de acción, puesto que de esa manera se sigue detalladamente todas las actividades que deben ejecutarse para incrementar las ventas de la compañía. Para realizar esta estrategia es importante dividirla en tácticas a seguir, las cuales son las siguientes: en la primera táctica a desarrollar se va a contratar a dos jefes de planta para el área comercial y de marketing, lo que va a fortalecer la gestión en dichos departamentos (Velez, Restrepo, & Gonzalez, 2015).

Algunas de las funciones de estos jefes se mencionaron anteriormente y entre sus roles importantes se encuentran el control y seguimiento de clientes, desarrollo de estrategias y planes de ventas, elaborar y controlar los presupuestos personales de cada integrante del grupo de trabajo, estar orientados a los resultados de la ejecución del plan de marketing y brindar capacitación al personal



de trabajo. El departamento comercial se hará acreedor de un % de comisiones que irá variando de acorde al valor total de ventas que realice cada asesor comercial, en cambio, el rubro de decisión será diferente para los jefes de área, puesto que ellos serán medidos de acuerdo al crecimiento de clientes, ejecución de proyectos e incremento de rentabilidad de la compañía.

Las comisiones del jefe de ventas se fijarán en un 8% del valor total de ventas mensual que haya generado para la compañía, siempre y cuando el porcentaje de cumplimiento sea del 95 al 100%, si el cumplimiento de ventas varía entre el 85 al 94%, la comisión será del 6% del total de ventas, en cambio si el porcentaje de cumplimiento oscila entre el 70 al 84% la comisión recibida por el jefe de ventas será del 4% y si el cumplimiento de ventas del mes es menor al 70% no será acreedor a ningún valor de comisión. A continuación, se detalla una breve simulación de cómo se manejarían los diferentes niveles de comisión con respecto a su cumplimiento.

**Tabla 1.** Principales egresos de la empresa Global Courier para la creación del área comercial/ventas.

<b>Cargo</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Porcentaje de Comisión</b>	<b>Bono Transporte</b>	<b>Bono Alimentación</b>	<b>Total Egresos</b>
Jefe Comercial	\$1.200,00	8%	50	50	\$1.396,00
Jefe de Marketing	\$ 850,00	0%	50	50	\$ 950,00
Asesor Comercial 1	\$ 650,00	8%	50	50	\$ 802,00
Asesor Comercial 2	\$ 650,00	8%	50	50	\$ 802,00
Asesor Comercial 3	\$ 650,00	8%	50	50	\$ 802,00
Asesor Comercial 4	\$ 650,00	8%	50	50	\$ 802,00
Asistente Comercial 1	\$ 500,00	2%	30	50	\$ 590,00
Asistente Comercial 2	\$ 500,00	2%	30	50	\$ 590,00
Laptops	\$2.500,00				\$2.500,00
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 8.150,00</b>		<b>\$ 360,00</b>	<b>\$ 400,00</b>	<b>\$ 9.234,00</b>

*fuentes. Departamento Contable – Elaboración propia*

La creación del área comercial trae consigo grandes retos, ya que son nuevos egresos que ahora deben ser tomados en cuenta por los altos mandos de la compañía y las estrategias a desarrollar tienen que ser ajustadas a la nueva realidad del negocio. Los sueldos más altos se dan a cabo con el jefe de ventas y el de marketing, puesto que son profesionales con experiencia quienes estarán a cargo de las estrategias de crecimiento a implementar. Los valores establecidos

en la tabla anterior son sujetos a cambio, puesto que hay variables como la comisión que no siempre tendrán que tomarse en cuenta.

### **Proyección de ventas del negocio luego de la implementación del área comercial**

Con la implementación del área comercial y la contratación de personal para realizar las actividades mencionadas anteriormente, se busca lograr una mejora en las ventas de la empresa que vaya acompañada con una estrategia de captación de más clientes incrementando de 24 clientes que hay en la actualidad a un total de 79 clientes al finalizar el año 2020. El plan de acción está dividido en dos semestres, donde en los primeros 6 meses se plantearán estrategias de venta y captación de clientes que por lo menos permita abarcar la mitad de los clientes e ingresos proyectados. A continuación, se detalla la tabla con la proyección de ventas a un periodo contable de un año calendario.

**Tabla 2.** Principales ingresos de la empresa Global Courier por la creación del área comercial.

<b>Cargo</b>	<b>Clientes Nuevos</b>	<b>Ventas</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Eventos/Ferías</b>	<b>Total Ingresos Proyectados</b>
Jefe Comercial	15	\$ 3.500,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 4.115,00
Asesor Comercial 1	10	\$ 1.750,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 2.360,00
Asesor Comercial 2	10	\$ 1.750,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 2.360,00
Asesor Comercial 3	10	\$ 1.750,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 2.360,00
Asesor Comercial 4	10	\$ 1.750,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 2.360,00
<b>Total Egresos</b>	<b>55</b>	<b>\$10.500,00</b>	<b>\$ 1.500,00</b>	<b>\$1.500,00</b>	<b>\$ 13.555,00</b>

*Fuente. Departamento Contable - Elaboración propia*

Uno de los principales rubros a incrementar a través de la estrategia de ventas y de mercado es el número de clientes para la empresa y el total de ventas en un periodo plazo de un año comercial. El incremento de clientes estará bajo el mando del jefe de marketing y los asesores comerciales, puesto que él está encargado de obtener toda la información sobre los principales segmentos de la economía que han ido creciendo significativamente, e incluso observar clientes potenciales que estén en la misma tendencia de los clientes actuales de la compañía. Además de eso, el jefe de marketing debe darle un seguimiento a la competencia con la finalidad de tener una mejor visión del mercado.

**Tabla 3** Ingresos mensuales estimados de la empresa Global Courier

Cliente	Volumen Aproximado mensual	Valor Unitario	Ingresos
ALMACENES DE PRATI FOLLETOS	170000	\$ 0,14	\$ 23.800,00
ALMACENES JUAN EL JURI EST CTA	871	\$ 0,18	\$ 156,78
BANCO DeI AUSTRO CARTAS	500	\$ 1,00	\$ 500,00
CRECOSCOP EST CTA	30000	\$ 0,20	\$ 6.000,00
GENESIS EST CTA	26000	\$ 0,14	\$ 3.640,00
DECOESTILO REVISTA	300	\$ 0,70	\$ 210,00
PROFULGOR INVITACIÓN	4000	\$ 0,40	\$ 1.600,00
PYCCA ES DE CTA	50000	\$ 0,20	\$ 10.000,00
PYCCA TARJETAS	800	\$ 2,00	\$ 1.600,00
<b>Totales</b>			<b>\$ 47.506,78</b>

Fuente. Departamento Contable. – Elaboración propia

La tabla 3 indica los ingresos en promedio que genera la empresa Global Courier tomando en cuenta el movimiento de sus productos más importantes con clientes de varios sectores de la economía, sin embargo, estos valores varían mensualmente dependiendo del movimiento del mercado y de la situación macroeconómica del país. A estos valores proyectados de venta mensual se le incrementaría el valor de proyección luego de constituir el área comercial en el periodo inicial de un año para generar un crecimiento notable en los ingresos de la compañía, especialmente por la aparición de nuevos clientes que por estar iniciando con la empresa recién no van a generar la cantidad de ingresos que generan los clientes antiguos. Con la implementación del área comercial los ingresos de la empresa incrementarán de \$47.506 a \$61.000 aproximadamente, lo que representa un crecimiento del 28% de las ventas mensuales por un periodo de un año, luego de eso se revisará nuevamente la estrategia de ventas con la finalidad de generar mayores ingresos.

### **3.2.2 FASE II ESTRATEGIA**

Las estrategias que se procede a presentar en esta sección de la investigación pueden trabajar de forma simultánea y en conjunto puesto que abarca diferentes puntos de interés para la empresa y todas ayudan a cumplir el mismo objetivo.

## **Estrategia de ventas enfocada en la captación de nuevos nichos de mercado**

La búsqueda de nuevos mercados es una opción viable para las compañías que desean incrementar sus ventas y participación dentro del mercado, ya que eso abre las posibilidades de ser conocidos dentro de toda la industria, además de tener la posibilidad de manejar varios precios y costos dependiendo del mercado. Las empresas que aprenden a diversificar su cartera son aquellas que logran incrementar sus valores de ventas y a minimizar el riesgo de obtener pérdidas comerciales, esto se debe a que la economía siempre se mueve de manera diferente en cada sector e industria (Alcivar & Cantos, 2014).

Cada asesor será responsable de manejar la información obtenida por parte del jefe de marketing con su asistente con la finalidad de poder darle seguimiento a las principales empresas de cada sector y enfocarse solamente en aquellas que contribuyan con el crecimiento del negocio. Las empresas que van a seleccionarse deben ser discutidas con el jefe de ventas, ya que es necesario que se realicen acercamientos primero para obtener información de posibles consumos mensuales, frecuencia de pedidos y que tipo de necesidades son las que desearían ser abordadas. Ese es el punto de partida y el criterio por el cual van a ser escogidos los nuevos clientes de cada sector teniendo en cuenta que el crecimiento de estos tiene que hacerse de forma eficiente.

Es importante recalcar la labor que tiene el jefe de marketing y los asesores, puesto que el crecimiento de las ventas tendrá su punto de partida de la segmentación y análisis que se haya realizado al mercado. La estrategia de venta a implementarse se enfoca en la captación de mayor nicho de mercado a través del contacto con las principales empresas de cada sector, además de reforzar las relaciones con los clientes existentes, ya que mucha de las referencias de clientes a visitar saldrá principalmente de aquellos segmentos de los que son parte los clientes actuales (Alcivar & Cantos, 2014).

Para reforzar la estrategia de ventas por captación de nuevos nichos de mercado, se ofrecerán promociones, visitas de conocimiento, difusión de volantes publicitarias y también a través del uso de las redes sociales, puesto que puede

ser uno de los factores con más influencia para las empresas, debido a su apertura y facilidad al momento de querer hacer publicidad a bajo costo. Cada asesor comercial más el jefe tienen que cumplir una meta mensual de venta, la cual para obtener su cumplimiento en totalidad debe tener bien estructurada su estrategia y eso va a ir de la mano de las capacidades de cada asesor para poder desarrollarla y cerrar la cantidad necesaria de pedidos comerciales que contribuyan a la consecución del presupuesto.

### **Estrategia de ventas enfocada en el desarrollo de proyectos**

El valor total de ventas adicional que se estima generar dentro del periodo de un año será de alrededor de \$10.500 mensuales, los cuales son repartidos entre el jefe comercial y los asesores. Además de ese valor también es necesario que se realicen proyectos que puedan de una u otra manera incrementar las ventas, puesto que de esa manera se involucra al grupo comercial a trabajar en equipo y cada uno brindar ideas que generen una estrategia de ganar – ganar entre los clientes y la compañía.

El valor de proyectos estimados mensualmente es de \$1500 y estará a cargo del jefe de ventas. Los proyectos se deben basar en el fortalecimiento de las relaciones comerciales primeramente con los clientes existentes y ver de qué manera se puede lograr que el número de frecuencias de pedido se incremente sustancialmente. Esto puede ocurrir a través de promociones, ofertas, descuentos, entre otros.

### **Estrategia de ventas y estrategias de precios**

Una buena estrategia de ventas es aquella que va de la mano con una buena estrategia de precios y mínimos de pedidos a ingresar por parte de cada asesor, por lo cual será necesario hacer revisiones de precios por lo menos dos veces al año con la finalidad de conocer si es o no rentable para la compañía mantener dichos precios de manera constante, para eso será necesario conocer los precios que maneja la competencia y de esa forma estar más seguros que los precios establecidos son los correctos. Esta información puede ser obtenida por parte del jefe de marketing a través de un estudio de mercado (Martinez, 2015).

La decisión del incremento de precios dependerá mucho de la situación financiera de la empresa, puesto que no debe obviarse que existe una relación estrecha entre el área financiera y la comercial por lo que dicha decisión debe ser tomada juntamente con el jefe financiero. La frecuencia de pedidos dependerá mucho del análisis de equilibrio que realice el departamento financiero, por lo cual es necesario que se establezca una frecuencia promedio de ventas ya sea de manera mensual o trimestral que permita ser el punto de partida para dicho análisis.

## Estrategia de ventas enfocada a la difusión de publicidad por medios digitales

Imagen 1. Difusión de publicidad a través de páginas webs



fuentes. La información fue obtenida por promociones online.

Las estrategias de venta tienen que ir de la mano con un buen manejo de publicidad y del uso de las redes sociales, ya que es importante recalcar que la mayoría de los consumidores son visuales y son influenciados en gran manera por lo que pueden apreciar en dichas redes. Las tres principales redes sociales que pueden ejercer una mayor influencia sobre las personas son Facebook, Instagram y Twitter, puesto que el uso de la publicidad a través de estas redes es en la actualidad un canal abierto para promocionar todo tipo de actividad y servicio, siendo Facebook la más eficiente para la difusión de publicidad a bajos costos y sin pocos documentos que entregar para su consecución (Freitas, 2017).

## CONCLUSIONES

Al haber realizado la presente investigación sobre el Diseño de una estrategia de ventas para la empresa Global Courier se puede concluir lo siguiente:

- Al analizar la situación actual de la empresa versus su proyección como negocio, requieren un equipo comercial para que este sea el encargado de implementar, realizar el seguimiento/ monitorear y controlar las estrategias de ventas de la empresa.
- La empresa Global Courier puede realizar varias estrategias de ventas de forma simultánea y todas pequeñas estrategias serían parte una gran estrategia de cambio.
- Uno de los objetivos desarrollados en la presente investigación es estructurar una jerarquía funcional que vaya acorde a la planificación estratégica de ventas que visiona la compañía, lo cual va ligado a un visión y gestión al cambio, es decir tener con la propuesta una nueva estructura comercial permitirá a la compañía tener un área especializada para mantener y captar clientes brindando un servicio u asesoría post venta.
- Un cambio con miras a un área experta va a presentar situaciones de alto impacto, puesto que pueden existir personas que no se sienten cómodas al cambio. Al momento de verificar que los altos mandos tienen los mismo objetivos y enfoque se vuelve mucho más viable realizar la gestión de acuerdo a la planificación. Esto se pudo verificar al momento de realizar la entrevista a la Gerencia General. También se pudo validar con los otros expertos en la rama que este cambio de estructura es necesario y que con el pasar del tiempo ya teniendo todo implementado se observarán el retorno en beneficios/ingresos.
- Con el diagnóstico realizado se puede concluir que Global Courier, debe dar inicio a la estrategia de cambio que no solo abarca en llevar a cabo una estrategia de ventas, sino que contar el personal calificado para realizar la tarea.

## **RECOMENDACIONES**

- En este último trimestre del año se debería buscar tener ya aprobado los montos que se requieren para contratar al equipo comercial. Que la parte del reclutamiento e inducción del nuevo personal se cierre en el 2019 para que el proyecto arranque en el 2020.
- Al momento de contar con el jefe comercial, debe realizar un cronograma de promociones y descuentos para el 2020 con la información histórica que le brinde la empresa y de esta forma aprovechar las estacionalidades.
- También el nuevo equipo comercial deberá contar con un cronograma de visitas para clientes actuales y posibles clientes.
- Como área también deberá contar con un presupuesto anual en el cual se tome en consideración las siguientes variables: gestión de nuevos productos, ingresos a nuevos nichos de mercado, visitas a nivel nacional etc.



## BIBLIOGRAFÍA

Alcivar, A., & Cantos, M. (2014). *Universidad Salesiana*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7276/1/UPS-GT000700.pdf>

Alonso, J. (1999). *Comportamineto del Consumidor* . Esic.

American Marketing Association. (1988). Obtenido de <https://www.ama.org/resources/Pages/default.aspx>

AS Consulting Group. (2016). Obtenido de <http://asconsultores.com.mx/porque-es-importante-el-departamento-de-ventas-en-un-negocio/>

Bagni, G., & Atorino, J. (2019). Evaluation of the maturity of the S&OP process for a written materials company: a case study. *Scielo*.

Benassini, M. (2009). *Introduccion a la Investigación de Mercados Enfoque para America Latina*. Mexico: Pearson.

Berghman, L., Mattgyssens, P., & Vandenbempt, K. (2012). Value innovation, deliberate learning mechanisms and information from supply chain partners. *Industrial Marketing Management*.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico: Pearson. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/514/tecnica%20del%20Grupo%20Focal.htm>

Brenes, E., Mena, M., & Molina, G. (2008). Factores clave de éxito para la implementación en América Latina. *Journal of Business Research*.

Burin, D., Blanco, M., & Escamez, E. (2018). *Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura*. Obtenido de <http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/7043/1/BVE18040203e.pdf>

Cerda, H. (1998). *Los elementos de la Investigación*. Bogota: El Búho.

Chica, J. C. (2005). *Marketing de servicios al marketing relacional*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10900606>

Daft, R. (2015). *Organization Theory and Design*. Boston: Cengage Learning .

Dvoskin, R. (2004). *Investigacion de mercado*. Buenos Aires: Granic. S.A.

Freitas, S. (2017). "PROPUESTA DE MARKETING CON EL FIN DE INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA EMPRESA ARRENDAUTO S.A". *Universidad de Guayaquil*.

García, B., & Quintanal, J. (2010). *MIDE - Métodos de Investigación y Diagnóstico en la Educación*. Obtenido de <http://brayebran.aprenderapensar.net/files/2010/10/TECNICAS-DE-INVEST.pdf>

Gonzalez, J. (2015). *Comportamiento del Cliente de Servicios*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/comportamiento-del-cliente-de-servicios-juan-manuel-gonz%C3%A1lez-s%C3%A1nchez-5979624615641698304>

Hoffman, D., & Bateson, J. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos*. México: I.T.P. Latin America. Obtenido de [http://www.pondiuni.edu.in/storage/dde/downloads/markiv\\_sm.pdf](http://www.pondiuni.edu.in/storage/dde/downloads/markiv_sm.pdf)

Hyman, H. (1984). *Diseño y análisis de las encuestas sociales*. Buenos Aires: Amorrortu.

Ishtiaq, M., & Munazaer, N. (2016). CREATIVE MARKETING STRATEGY AND. *-Revista de Administração de Empresas*.

Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, W. (2014). *Marketing*. Mexico: McGraw-Hill.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Mexico: Pearson. Recuperado el 2017, de [https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing\\_kotler-armstrong.pdf](https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing_kotler-armstrong.pdf)

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Investigación de mercados*. Mexico: Pearson. Obtenido de [https://www.dropbox.com/sh/7s1ai1t08ha17do/AABJtpj4GylaFUfffq1TLheYa/Fundamentos%20de%20Marketing%20-%20Philip%20Kotler%20\(2008\).pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/sh/7s1ai1t08ha17do/AABJtpj4GylaFUfffq1TLheYa/Fundamentos%20de%20Marketing%20-%20Philip%20Kotler%20(2008).pdf?dl=0)

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson.

Krathwohl, D. R. (1998). *Methods of Educational & Social Science Research: An Integrated Approach*. New York: Longman.

Lozada, F., & Zapata, M. (2015). *Forum Empresarial*. Obtenido de What is Marketing? A study on marketing manager's perception of the definition of

marketing: file:///C:/Users/JC522AQ/Downloads/Dialnet-WhatIsMarketingAStudyOnMarketingManagersPerception-6230225.pdf

Malhotra. (2008). Diseño de la investigación. En N. Malhotra, *Investigación de mercados* (pág. 78). Mexico: Pearson.

Malhotra. (2008). *Investigación de mercados*. Mexico: Pearson.

Martelo, R., Tovar, L., & Maza, D. (2018). Modelo básico de seguridad Lógica. Caso de Estudio. *Scielo*.

Martinez Vela, S. (2014). Memorias del 4° Foro del administrador Gestión Empresarial, Instrumento para la Competitividad Organizacional. Mexico: ITSON.

Martinez, N. (2015). *UNSTA*. Obtenido de [https://www.academia.edu/23748037/ESTRATEGIA\\_DE\\_FIJACION\\_DE\\_PRECIOS](https://www.academia.edu/23748037/ESTRATEGIA_DE_FIJACION_DE_PRECIOS)

Martinez, S. (2014). Memorias del 4° Foro del administrador Gestión Empresarial, Instrumento para la Competitividad Organizacional. Mexico: ITSON.

Mcfarlane, D. (2013). The Strategic Importance of Customer Value. *Atlantic Marketing Journal*.

Montoya , C., & Boyero, M. (2014). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Revista Científica*.

Murillo, J. (2015). *Metodología de Investigación Avanzada*. Obtenido de [https://uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/Met\\_Inves\\_Avan/Presentaciones/Entrevista\\_\(trabajo\).pdf](https://uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Entrevista_(trabajo).pdf)

Oliva, R., & Watson, N. (2009). Managing functional bias in organizational forecast: a case study in consensus forecast in supply chain management. *Production and Operations Management*.

O'Reilly, C., & Tushman, M. (2004). Una organización ambidiestra. *Harvard Business Review*.

Orjuela, L., & Chaparro, A. (2011). *Universidad Javeriana*. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9229/tesis317.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Perozo, E., & Nava, A. (2008). El impacto de la gestión tecnológica en el contexto empresarial. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*.

Ponce, H. (2008). *Escuela Superior de Comercio y Administración*.  
Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

Porter, M. (1980). *Competative Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

Rodriguez, G., Gil, J., & Garcia , E. (1996). *Metodología de la investigación Cualitativa*. ALJIBE.

Salkind, N. (1998). *Métodos de Investigación*. México: Prentice Hall.  
Obtenido de  
<http://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20EN%20CC.SS..pdf>

Schmal, R., & Olave, T. (2014). Optimización del proceso de atención al cliente en un restaurante durante periodos de alta demanda. *Scielo*.

Smith, S., & Albaum, G. (2010). *An Introduction to marketing research*.  
Obtenido de <http://cloudfront.qualtrics.com/q1/wp-content/uploads/2012/02/IntrotoMarketResearch.pdf>

The Chartered Institute of Marketing. (2015). *A brief summary of marketing and how it works*. Obtenido de <https://www.cim.co.uk/files/7ps.pdf>

Thomé, A., Scavarda, L., Fernandez, N., & Scavarda, A. (2012). Sales and operations planning and the firm performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Velez, M., Restrepo, B., & Gonzalez, C. (2015). *Universidad de Medellin*.  
Obtenido de  
[https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2192/TG\\_EMG\\_11.pdf?sequence=1](https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2192/TG_EMG_11.pdf?sequence=1)

**ANEXO**

GERENTE GENERAL: MABEL HUALPA

**Cuestionario:**

- 1 ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la empresa Global Courier y que cargo desempeña en la actualidad?
- 2 ¿Cuentan ustedes en la actualidad con una estructura comercial o de ventas para alcanzar las metas de la empresa?
- 3 ¿Cree usted que Global Courier necesita estructurar un departamento comercial para incrementar el volumen y monto económico en las ventas?
- 4 ¿Global Courier cuenta con el requerimiento económico que se necesitaría para la estructuración de un departamento Comercial?
- 5 Existen 2 escenarios: 1) ¿Cómo proyecta Global Courier a 5 años sin contar con personal, ni un departamento especializado para realizar la gestión de ventas?
- 6 ¿Cómo proyecta Global Courier a 5 años ya contando con personal y departamento especializado para realizar la gestión de ventas?

## **CUESTIONARIO A EXPERTOS EN VENTAS**

- 1.- ¿Es importante en la actualidad que una empresa cuente con una estructura en el departamento comercial?
- 2.- ¿Cuáles serían los beneficios que obtendría la empresa con una estructuración en el departamento de Ventas?
- 3.- ¿En su experiencia como profesional ha estructurado un departamento de ventas? ¿Cuál fue su resultado?