Título del trabajo:

Gestión comercial de la empresa Latincompany S.A., y su incidencia en ventas durante el periodo 2018 – 2019

Línea de investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Examen complexivo, Diseño de un estudio de caso

Programa de Maestría

Maestría en Administración de Empresas mención en Sostenibilidad en Sectores

Título a obtener:

Magister en Administración de Empresas mención en Sostenibilidad en Sectores

Autor:

Gustavo Alfonso Cáceres Pazmiño

Tutor:

Magister Gonzalo Correa

Guayaquil – Ecuador

2020

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado principalmente a mi esposa Gina Ludeña, por su apoyo incondicional e incansable, ni las duras dificultades que tuvo con el nacimiento de nuestra hija Martina fueron impedimento para siempre darme ánimo y empujarme a continuar. Me inspiras.

A mis hijos Gustavito y Martina por 2 años de horarios apretados que no me permitían compartir tiempo con ellos, a veces teniendo que esperar que llegue el fin de semana para recién estar juntos, ya que entre semana salía temprano y volvía tarde a la casa y los encontraba ya dormidos.

A mis padres por ser motivadores de esta decisión de estudiar una maestría casi 10 años después de haberme graduado de la universidad, no fue sencillo, pero siempre tendré en mi corazón su ayuda y respaldo hasta el último día.

En general lo dedico a mi familia y amigos porque tuve que estar ausente muchas veces por este objetivo que valió la pena.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por permitirme tener la oportunidad de lograr una nueva meta, por cuidar siempre de mí y de los míos, incluso en los momentos tan complicados que vivimos durante la pandemia del Covid-19

Un agradecimiento especial a mis suegros Alfredo y Gina, con quienes comparto el día a día en el trabajo y que siempre me dieron las facilidades para cumplir mis horarios y demás requerimientos de la universidad. Muchos dicen que es difícil trabajar con la familia, pero yo creo que en Latincompany S.A. hacemos un gran equipo juntos.

Al equipo administrativo y de docentes de la Universidad ECOTEC por ofrecernos siempre un ambiente seguro, amigable y muy profesional. Fue la decisión correcta.

Y no podía dejar de agradecer al gran grupo de amigos con quienes compartí este tiempo de maestría, sin duda les auguro los mayores éxitos a todos

DIVISIÓN DE POSGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE ESTUDIO DE CASO TITULADO:

GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA LATINCOMPANY S.A., Y SU INCIDENCIA EN VENTAS DURANTE EL PERÍODO 2018-2019.

FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN LA GUÍA DE ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN, POR LO QUE SE AUTORIZA A: GUSTAVO ALFONSO CÁCERES PAZMIÑO, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 14 de junio del 2020

Samborondón, 14-06-2020

Gonzalo Correa V.

Mgtr. Gonzalo Correa

TUTOR

DIVISIÓN DE POSGRADO
PROCESO DE TITULACIÓN
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado GONZALO CORREA, tutor del trabajo de titulación "**GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA LATINCOMPANY S.A., Y SU INCIDENCIA EN VENTAS DURANTE EL PERÍODO 2018-2019**" elaborado por GUSTAVO ALFONSO CÁCERES PAZMIÑO**,** con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD DE SECTORES

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 0% mismo que se puede verificar en el siguiente link: https://secure.urkund.com/view/72207546-167911-396683

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.



URKUND

Document Information

Analyzed document	gcaceres con anexos final.docx (D74913374)
Submitted	6/14/2020 10:07:00 PM
Submitted by	
Submitter email	gocorrea@ecotec.edu.ec
Similarity	0%
Analysis address	gocorrea.ecotec@analysis.urkund.com

Sources included in the report

SA URL: GuidoCedillo-UTEG- tesis final.docx
Fetched: 3/6/2020 7:30:00 PM 2

MAGISTER GONZALO CORREA
PROFESOR TUTOR

Resumen

Se realizó un análisis de la gestión comercial de la empresa Latincompany S.A., en el periodo 2018 – 2019, donde se abordó la incidencia de la gestión comercial con la estrategia empresarial y sus resultados en ventas. El problema central de estudio se caracterizó debido al descenso en ventas de la empresa en un 3,5%, que representó US$10,497,2 menos de ingresos en el año 2019, respecto del año 2018 en ventas, es decir que de US$367,402,0 (2018) se obtuvo US$356,904,8 (2019); razón por lo que se presentó la situación actual y su gestión comercial para conocer su estructura y perspectiva de manejo operacional. La metodología fue de tipo cualitativa – cuantitativa, permitiendo una descripción profunda de las situaciones y prácticas en la empresa. Se realizó una propuesta de implementación de CMI, que pretende integrar la coordinación y comunicación administrativa a través de un panel de control que permita a la empresa alcanzar sus objetivos estratégicos, mantener y fortalecer sus ventas, garantizando con ello su permanencia en el mercado a mediano y largo plazo, con una gestión comercial integral y adecuada a los retos actuales de la administración empresarial y el mercado moderno, donde las empresas deben mantener competitividad para garantizar su existencia a través del tiempo.

Palabras clave: Gestión comercial, administración, CMI, ventas, competitividad, empresarial.

Abstract

An analysis of the commercial management of the company Latincompany S.A. was carried out, in the period 2018 – 2019, where the incidence of commercial management with the business strategy and its sales results was addressed. The central problem of the study was characterized due to the decrease in sales of the company by 3.5%, which represented US$ 10,497.2 less revenue in 2019, compared to 2018 in sales, that is, from US$ 367,402, 0 (2018) obtained US$ 356,904.8 (2019); reason why the current situation and its commercial management were presented to know its structure and perspective of operational management. The methodology was qualitative - quantitative, allowing a deep description of the situations and practices in the company. A BSC implementation proposal was made, which aims to integrate administrative coordination and communication through a control panel that allows the company to achieve its strategic objectives, maintain and strengthen its sales, thereby guaranteeing its permanence in the medium market. and in the long term, with comprehensive commercial management appropriate to the current challenges of business administration and the modern market, where companies must remain competitive to guarantee their existence over time.

Keywords: Commercial management, administration, BSC, sales, competitiveness, business.

Índice

Título del trabajo: i

1. Introducción 1

1.1 Planteamiento del problema 3

1.2 Formulación del problema 4

1.3 Sistematización del problema 4

1.4 Objetivos de investigación 4

1.4.1 Objetivo general 4

1.4.2 Objetivos específicos 5

1.5 Justificación 5

2. Marco Teórico 7

2.1 Gestión comercial de mercado orientado a empresas 7

2.2 Efectividad de la coordinación y estructuración sobre la ejecución de estrategias en ventas 7

2.2.1 Efectividad de estrategias de ventas 8

2.2.2 Ventaja estratégica 9

2.3 Métricas para el éxito comercial aplicado en Cuadro de Mando Integral (CMI) 10

2.3.1 Métricas de estrategias de ventas: oportunidades, rendimiento y responsabilidad 11

2.3.2 Claves para un tablero comercial efectivo 12

2.4 Cuadro de Mando Integral (CMI) 13

3. Metodología 19

3.1 Tipo de investigación 19

3.2 Enfoque de investigación 19

3.3 Técnicas e instrumentos 20

3.4 Participantes 21

4. Análisis de Resultados 22

4.1 Análisis de ventas (Período 2018 – 2019) 22

4.2 Análisis de Portafolio de Productos 23

4.3 Análisis de rentabilidad de productos 24

4.4 Análisis de los procesos comerciales 25

4.5 Valoración crítica de los resultados obtenidos 34

5. Propuesta 37

5.1 Diseño de un cuadro de mando integral 37

5.2 Determinación de dirección estratégica 37

6. Conclusiones 46

7.- Bibliografía 48

8. Anexos 52

Índice de tablas

Tabla 1. Datos de Ejercicio comercial 2018 – 2019.....22
Tabla 2. Datos de implementación de manual de procedimientos internos 27
Tabla 3. Datos de tiempos de atención al cliente.....28
Tabla 4. Datos de estimación de índices de calidad.....29
Tabla 5. Datos de procesos de presentación de productos 30
Tabla 6. Datos de funcionalidades específicas para desempeño administrativo – comercial 31
Tabla 7. Datos de atención personalizada al cliente.....32
Tabla 8. Datos de favorabilidad para establecimiento de CMI 33
Tabla 9. Matriz de medición 42
Tabla 10. Planes de acción para KPI 44

Índice de figuras

Figura 1. Enfoque CMI para manejo y control integral de gestión comercial.....15
Figura 2. Enfoque de gestión comercial para ejecutar CMI a largo plazo 16
Figura 3. Ventas de la empresa, periodo 2018 – 2019.....22
Figura 4. Ventas por segmento 2018 23
Figura 5. Ventas por segmento 2019 23
Figura 6. Pareto de ventas de productos de perfumería fina.....24
Figura 7. Rentabilidad por segmento.....25
Figura 8. Implementación efectiva de manual de procedimientos internos 26
Figura 9. Tiempos de atención al cliente.....27
Figura 10. Estimación de índices de calidad.....29
Figura 11. Procesos de presentación de productos 30
Figura 12. Funcionalidades específicas para desempeño administrativo – comercial ...31
Figura 13. Atención personalizada al cliente 32
Figura 14. Establecimiento de Cuadro de Mando Integral.....33
Figura 15. Estructura básica del cuadro de mando integral propuesto 38
Figura 16. Elementos de implementación del CMI 40

1. Introducción

El presente estudio se ha realizado en referencia a la empresa Latincompany S.A., que es una organización fundada hace más de 17 años en el Ecuador para la importación y venta de fragancias finas, con calidad, variedad y similitud a las fragancias de mayor renombre a nivel mundial. La empresa cuenta con un amplio stock de fragancias para uso industrial o general, con productos de cuidado personal y de hogar, lo cual le permite sobresalir en su área de mercado, especialmente en la ciudad de Guayaquil, donde ejerce actividades comerciales.

Su enfoque administrativo y de mercado, radica en desarrollar esquemas de negocio como la base para construir unidades de sistemas de procesos enfocados en diseñar y mejorar sus ventas en relación con los retos actuales del mercado y la política comercial interna del Ecuador. Con ello, se busca promover una gestión comercial avanzada que ayude a lograr la eficiencia, excelencia, creatividad y el logro de iniciativas estratégicas en la organización, para garantizar el uso racional de los activos de la empresa y su negocio exitoso (Capriotti & Schulze, 2015).

La sostenibilidad del sector al que pertenece Latincompany S.A., se identifica mediante una administración y gestión comercial que determina procesos de negocios basados en el poder de apoyo al sistema de gestión que conduce de manera eficiente a la organización y constituye el lenguaje de la creatividad para lograr los resultados estratégicos que promuevan los procesos de cambio (Baquero & Esparcia, 2015). Por ello, la importancia de este estudio de gestión comercial se fundamenta debido al incremento de competitividad en su sector de mercado, lo cual, eleva los retos para mantenerse vigente a través del tiempo.

Su objetivo radica en mejorar la calidad de los productos y los servicios para lograr resultados operativos integrados a una gestión comercial eficiente, desde donde

se pueda guiar y vincular los recursos hacia el logro de objetivos estratégicos, incidiendo de manera positiva en los resultados de ventas. Por lo tanto, es pertinente su análisis para comprender, documentar, modelar, implementar y cambiar continuamente los procesos comerciales y otros recursos relacionados con la capacidad de la organización de agregar valor a su gestión comercial.

La situación actual de la gestión comercial de la empresa Latincompany S.A., se determina en base a la gestión de procesos de negocio como la medición del rendimiento avanzado y la entrada de análisis que es el anfitrión de la planificación y la estrategia. Esto se define como un método de gestión que incluye herramientas de apoyo para diseñar los procesos comerciales operativos, integrales y de control, que promuevan el fortalecimiento, análisis e implementación de una gestión comercial integrada, acorde a los retos que han presentado sus resultados en ventas en el periodo 2018 – 2019 en la empresa objeto de estudio.

Es importante mantener herramientas que permitan una constante ventaja competitiva, que produzcan calidad en la operatividad y reflejando una mejora continua, cumpliendo con las exigencias del mercado. (Nuñez, Parra, & Pinuer, 2016). En síntesis, el propósito de estudio es promover una gestión comercial que ayude a lograr la ventaja competitiva de la organización, a partir de la implementación de un cuadro de mando integral que institucionalice políticas administrativas y comerciales que incentiven al crecimiento y desarrollo empresarial, específicamente desde el departamento de ventas para el sector comercial donde desarrolla actividades de mercado la empresa.

En consecuencia, el presente estudio busca aprovechar las ventajas que ofrece el mercado de fragancias y perfumes, a partir de la institucionalización de procesos eficientes, integrados y estructurados, de acuerdo a las demandas comerciales y de

administración de la empresa, con la finalidad de aumentar las ventas a partir de la experiencia de la empresa en el período 2018 – 2019, y sobre dicha perspectiva, mantener su competitividad y estabilidad en su intervención de mercado a corto, mediano y largo plazo.

1.1 Planteamiento del problema

La empresa Latincompany S.A., es una organización destinada a la importación de materia prima para la elaboración de productos en la línea cosmética y de limpieza, fragancia importada y uso cosmético e industrial, se sitúa como una de las organizaciones más grandes de su sector de negocios, considerando la alta competitividad de mercado que existe en esta área (Latincompany S.A.). Por ello, debe estar en constante innovación y revisión de su gestión comercial, especialmente en referencia a procesos estratégicos de acuerdo con un manejo integral de control institucionalizado, que promueva mantener e incrementar su participación de mercado en el sector donde se desempeña.

El problema radica, específicamente en el departamento de ventas, donde la falta de una gestión comercial integrada, coordinada y estructurada, ha generado estancamiento y desaceleración comercial de la empresa, puesto que sus ventas han disminuido en un 3,5% en 2019, en relación con el mismo periodo del año 2018. Por tanto, se estima que la disminución de ventas se debe a falencias en el control integral de la gestión comercial, que genera retrasos en la entrega de productos e inconvenientes en los procesos internos, ya que no existe un control integrado que establezca de manera clara objetivos estratégicos con indicadores e inductores. Razón por lo cual, se aborda el problema de disminución de ventas con una perspectiva orientada hacia la integración del manejo y control administrativo.

En consecuencia, la disminución de ventas se considera una potencial afectación a mediano y largo plazo en relación con la competitividad y participación de mercado para la empresa Latincompany S.A. Es por esto, que la institucionalización de objetivos estratégicos basados en un manejo integral administrativo busca promover una gestión comercial coordinada y estructurada que solucione los problemas de comercialización que se han generado a partir de las falencias del manejo institucional reflejadas en el decrecimiento de las ventas de la empresa.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo la institucionalización de un cuadro de mando integral para Latincompany S.A., mejorará la gestión comercial para el fortalecimiento de su cuota de mercado?

1.3 Sistematización del problema

¿Cómo se relaciona la incidencia comercial con la estrategia empresarial para incrementar las ventas?

¿Cómo la definición de directrices estructuradas y coordinadas con base en el estado situacional actual de la empresa, mejorará su gestión comercial para fortalecimiento de su cuota de mercado?

¿Por qué el planteamiento de nuevos procesos de gestión de ventas beneficiaría a la estructura administrativa – comercial de la empresa?

1.4 Objetivos de investigación

1.4.1 Objetivo general

Analizar la Gestión Comercial de Latincompany S.A. en el periodo 2018 – 2019, para el fortalecimiento de participación de mercado e incremento en ventas.

1.4.2 Objetivos específicos

Realizar una revisión literaria que relacione la incidencia de la gestión comercial con la estrategia empresarial destinado al incremento en ventas.

Establecer el estado de situación actual de la empresa para la definición de directrices estructuradas y coordinadas que promuevan una gestión comercial integral.

Proponer la implementación de un cuadro de mando integral que promueva un nuevo proceso de gestión comercial a partir de una estrategia para la promoción de crecimiento de mercado.

1.5 Justificación

Los aportes teóricos del presente estudio se justifican con base en la gestión de procesos comerciales que plantea el desarrollo del acervo literario del conocimiento administrativo, fundamentándose en el modelado y documentación de la gestión comercial para el seguimiento y control del uso eficiente de recursos, tecnología e información que promueve una gestión integral, estructurada y coordinada de procesos comerciales, para la consecución de objetivos empresariales, identificando las desviaciones, problemas y los correctivos aplicables, con el propósito de obtener resultados con el alcance planificado (Capriotti & Schulze, 2015).

Los aportes metodológicos se definen a través de un método de gestión comercial integral, que aplique una estrategia coordinada y estructurada, para fortalecer y mejorar la calidad y desarrollo de la oferta comercial de la empresa en el mercado. Es decir que la metodología presenta un enfoque cualitativo – cuantitativo, fundamentado en los resultados comerciales en ventas (2018 – 2019), que cualificará y cuantificará la información, analizando la gestión comercial sobre su estado situacional actual, con el objetivo de mejorar la calidad y el desarrollo de los servicios mediante la identificación, diseño, modelado, documentación, control y mejora de los procesos comerciales para

lograr resultados integrales que vinculen los recursos con los objetivos estratégicos de la empresa (Kluwer, 2016).

El aporte práctico se determina para promover una solución al problema planteado desde el contexto empresarial presentado (Latincompany S.A.). Por tanto, la gestión comercial que establece el rendimiento empresarial busca continuamente implementar formas organizativas, administrativas y de liderazgo que les permitan mantener el nivel del éxito y la transformación en base a la competitividad que se genera en el mercado (Larrea, 2015). Sobre ello, se enfoca la gestión comercial en relación con procesos que participan en el logro de dicho fortalecimiento operativo, integral, de control administrativo y de negocio, con los resultados a través del progreso comercial en organizaciones competitivas en áreas de calidad del mercado (Andrade, 2017).

2. Marco Teórico

2.1 Gestión comercial de mercado orientado a empresas

La gestión comercial de mercado de empresa a empresa implica la comercialización de productos y servicios a otro para su propio uso. El atractivo de los bienes de consumo cotidianos, como refrescos, automóviles, perfumes y ropa de moda, desempeña un papel más integral en la vida cotidiana; donde, como consumidores, no se tiende a pensar en productos como el envasado de alimentos, productos químicos, componentes, equipos de capital de alguna manera (Castrillón, Pabón, Prado, & Zárate, 2015).

Sin embargo, la gestión comercial de empresa a empresa tiene enormes profundidades ocultas que cubren muchas más transacciones industriales y comerciales a lo largo de la cadena de suministro de lo que los profesionales podrían imaginar (Hair, Anderson, Mehta, & Babin, 2018). Si se consideraran todas las interacciones, desde proveedores de materias primas, agentes, distribuidores, fabricantes, mayoristas y compradores comerciales, entonces se variaría en que los mercados entre empresas son sustancialmente más grandes y, a menudo, más valiosos que los mercados entre empresas y consumidores y, sorprendentemente, pueden ser igual de interesante (Mengoa, 2018).

2.2 Efectividad de la coordinación y estructuración sobre la ejecución de estrategias en ventas

La perspectiva de desarrollo de mercado enfrenta una crisis de confianza en la parte superior de las empresas y entre los inversores. Por ello, se podría decir que las estrategias en ventas se enfrentan a una crisis de mediana edad, ya que innumerables definiciones como, intocables, caros y resbaladizos son descripciones comunes de la

interacción comercial de hoy en día, y los presupuestos departamentales de los segmentos empresariales destinados a las ventas se recortan más que cualquier otro.

Por ello, el segmento de ventas empresarial está bajo presión y se caracteriza en gran medida por gasto volátil, oscilando hacia arriba y hacia abajo año tras año (Moreno & Cruz, 2016). Razón por lo que, se necesita abordar el tema de la recuperación de la inversión, y generalmente el personal se resiste a la introducción de controles, lo que motiva una gestión comercial más eficiente y férrea para la administración y la gestión empresarial en el mercado.

2.2.1 Efectividad de estrategias de ventas

El propósito de la efectividad de las estrategias de ventas es optimizar el gasto empresarial orientado a la comercialización a corto y largo plazo para apoyar y alinearse con la estrategia de marca – empresa, mediante la construcción de un modelo de mercado utilizando métricas y análisis de mercadeo válidos y objetivos (Hughes, Mckee, & Singler, 2016). La efectividad de las estrategias de ventas tiene dos componentes principales, que son, la optimización de las acciones orientadas al consumidor (venta directa, relaciones públicas, promociones de canales, publicidad, ventas personales y soporte y servicio al cliente) y las organizaciones de la infraestructura para apoyar las optimizaciones de estas acciones.

A partir de ello, se establecen los siguientes preceptos literarios relacionados a la gestión comercial para promover un incremento de ventas estructurado, organizado y garantizado, y son:

a. Gasto en comercialización estratégica: esto incluye todas las inversiones orientadas al consumidor realizadas para generar ingresos y ganancias incrementales;

b. Corto plazo a largo plazo: la gestión comercial estratégica debe tomar las decisiones correctas para generar resultados incrementales a corto plazo, como ingresos, ganancias, flujo de caja o acciones, y colocar a la empresa en una posición para cosechar resultados a largo plazo;
c. Estrategia de empresa/marca: las acciones para impulsar la efectividad de una estrategia incremental nunca deben cambiar la posición de la empresa, el producto o la marca (Lawrence, Motta, & Kowask, 2018).
d. Modelo de mercado: tener un modelo de lo que funciona y lo que no funciona, y por cuánto permite a los especialistas en gestión comercial tomar las decisiones estratégicas correctas.

2.2.2 Ventaja estratégica

Cuando se aborda la temática de la ventaja estratégica, se adquiere la percepción de la diferenciación del producto, o el desarrollo de un valor de marca diferenciado para un segmento de consumidor particular, o muchas otras combinaciones de diferenciación real o percibida en la mente del consumidor (Simonato, 2018). Pero, en muchas industrias, es posible muy poca diferenciación; por ejemplo, ¿cuál es la diferencia intrínseca entre las formas en que los principales actores de la industria de la telefonía móvil ofertan a sus clientes? Todos ofrecen sus servicios a través de puntos de venta minoristas de la compañía. Su anuncio tiene mensajes similares, pero uno tiene la menor cantidad de conexiones perdidas, el otro tiene la red más grande (González, 2018). Aunque uno puede tener una ventaja a corto plazo a través de acuerdos exclusivos con nuevos modelos de teléfonos celulares, puede presentar una percepción de desarrollo basado en estrategias de ventas que estiman interrogantes como ¿uno u otro que tienen una mejor cobertura?, ¿Uno tiene un mejor producto o servicio?, ¿existen diferencias realmente significativas en sus planes de precios? ¿el servicio al cliente del proveedor es

significativamente diferente del otro proveedor?, y ¿puede el consumidor realmente notar alguna diferencia? Por ello, la gestión comercial utilizada como una ventaja estratégica, está comenzando a hacer esto a través de la automatización de procesos, un mejor servicio al consumidor y mejoras en otras áreas.

2.3 Métricas para el éxito comercial aplicado en Cuadro de Mando Integral (CMI)

Una pregunta común para la gestión comercial es ¿qué medida se puede usar para determinar si la estrategia en ventas de una empresa es efectiva?, la respuesta es que no hay una medida única que logre esto (Rojas, 2016). Las empresas se desarrollan con su propio identificativo, que incluye visión, estrategias, cultura corporativa, prácticas de contratación, productos y clientes. No hay dos empresas idénticas, incluso cuando compiten en los mismos mercados con productos similares; por tanto, confiar en los puntos de referencia de la industria es útil como punto de partida, pero los puntos de referencia ocultan los prejuicios derivados de los competidores que tienen estructuras de costos, redes de distribución, prácticas de compensación e incluso culturas de empresa muy diferentes.

La gestión comercial, debe comenzar por comprender el contexto de su situación en el mercado donde pertenece. Una métrica es un sistema de medición que cuantifica una tendencia, dinámica o característica. En prácticamente todas las disciplinas, los profesionales usan métricas para explicar fenómenos, diagnosticar causas, compartir hallazgos y proyectar los resultados de eventos futuros.

En relación a ello, el Manual de Métricas e Indicadores para Emprendimientos Sustentables (2019) como referente latinoamericano publicado por el Programa de Emprendedores para el Desarrollo Sustentable del Estado argentino, destinado a medir el impacto ambiental, comercial y social, se presenta como un elemento central estratégico en las etapas de la administración empresarial, que promueve un conjunto de

premisas fundamentales para medir la efectividad de la gestión comercial reflejada en ventas, llegando a denominarse como reglas de oro, cuando se trata de estrategias en ventas en la era de la gestión, elaborado sobre medidas de éxito y métricas y paneles de comercialización, las cuales están presentadas a continuación:

a. Usar un Cuadro de Mando Integral (CMI) de múltiples medidas para evaluar la estrategia de ventas, en lugar de una sola métrica. Es el número de medidas que mejoran significativamente, lo que indica el éxito comercial, no un solo movimiento.
b. Usar datos duros para medir la efectividad de la estrategia de ventas. Se debe usar medidas intermedias para explicar cómo funciona y (con muchos combinados como métrica de métricas) como indicadores principales provisionales de efectividad, hasta que estén disponibles resultados duros.
c. La penetración es generalmente una métrica más importante que la lealtad. Pero, idealmente, se debe usar un Cuadro de Mando Integral de métricas de comportamiento que refleje cómo podría esperarse que la comunicación funcione para la marca/empresa.

2.3.1 Métricas de estrategias de ventas: oportunidades, rendimiento y responsabilidad

Además, la gran y creciente porción de capitalización de mercado que se considera atribuible a los activos intangibles de la empresa de manera general, como los clientes y las marcas, ha fortalecido la necesidad y perspectiva empresarial de vincular los gastos de comercialización con los resultados financieros.

Siendo así, el diagnóstico de malos resultados requiere mayor observación administrativa, específicamente desde la causa y el efecto, para lo cual, los gastos de

comercialización contribuyen a aumentar las ganancias al mejorar el proceso y los volúmenes, y a reducir los costos operativos (Madero & Zárate, 2016).

2.3.2 Claves para un tablero comercial efectivo

La gestión comercial debe comprender sus mercados direccionables cuantitativamente, pero ¿cómo ponerlo en práctica?, un tablero comercial, podría ser la solución, debido a que le proporciona la misma información actualizada al minuto necesario para ejecutar su operación en ventas versus pronóstico, efectividad del canal de distribución, evolución del valor de la marca, desarrollo del capital humano, lo que sea relevante para el papel comercial de la empresa (Giraldo, 2016). Un panel de control eficaz podría centrarse solo en tres métricas críticas o mostrar los 20 mejores.

La medición de la efectividad de incidencia comercial empresarial se ha caracterizado por un gran progreso en la cuantificación de lo cuantificable (Alvarado, 2018). Por ello, se realizan grandes avances en la medición de aquellas cosas para las que existen datos disponibles, aprendiendo a construir modelos mixtos para optimizar los gastos en medios. Asimismo, se reasignan recursos entre canales y productos, recorriendo un largo camino en muchas industrias para comprender las iniciativas específicas de los clientes.

El panel comercial más útil le permite medir y administrar la efectividad de mercado empresarial de formas que probablemente la empresa no haya probado, verificando todas las cosas que funcionan bien (Lozada & Quiroga, 2018). También estructura o adecua los sistemas, proyectos, personal y procesos con la oportunidad de mejorar, cambiando la distancia en la que reúne información y ayudando a simplificar las complejas palabras de los objetivos de medición en movimiento, revelando así, dónde están dando resultado las inversiones de comercialización y dónde no. Sobre tales argumentos, el tablero comercial se compone de las siguientes partes:

a. Objetivos comerciales: El punto de partida, donde se presentan los objetivos de la empresa, diseñados sobre un conjunto de intereses de mercado.
b. ROI de la iniciativa y asignación de recursos: una parte importante del panel es medir los flujos de efectivo incrementales generados por los programas e iniciativas comerciales a corto plazo.
c. Evolución de la marca y los activos: al menos la misma importancia para los resultados a corto plazo es la evolución a largo plazo de los activos corporativos confiados a la comercialización, que a menudo incluyen la marca y las percepciones/relaciones con los clientes (Pellegrini, 2015).
d. Valor predictivo: la diferencia entre un tablero útil y uno realmente efectivo es el grado en que utiliza la información diagnóstica y predice lo que es probable que suceda en las dimensiones críticas de rendimiento sin intervención.
e. Efectividad y eficiencia: el objetivo final: mejorar tanto la eficiencia como la efectividad de las inversiones de mercado.

2.4 Cuadro de Mando Integral (CMI)

La inducción de un cuadro de mando integral lleva al sistema de gestión comercial estratégica a logros definidos y establecidos para el desarrollo empresarial. Inicialmente, un cuadro de mando integral se percibe como un instrumento de medición del desempeño, pero en la actualidad, las organizaciones están mucho más allá de simplemente informar sobre su gestión (Osma, 2018). Por ello, el CMI, aporta a una gestión comercial fortalecida e institucionalizada que mide el impacto en el futuro, en base a las medidas tomadas por los gerentes en coordinación con todas las unidades de negocios y empleados.

Por ello, al concebir la ventaja de este poder organizativo, las empresas comenzaron a integrar estos sistemas de medición en su sistema de gestión comercial

estratégica. Por lo tanto, el concepto CMI ha evolucionado como un marco organizativo que promueve una gestión integral, comunicada y coordinada. La velocidad de los resultados a través de las estrategias CMI manifiestan que el éxito de las organizaciones se debe al desarrollo y la madurez del proceso a través de un sistema de gestión comercial estratégica como consecuencia de la aplicación CMI.

Sin embargo, las compañías extienden sus servicios y productos e invierten mucho en activos tangibles e intangibles, pero su éxito en términos de sostenibilidad simplemente depende de los sistemas que adopten para el crecimiento futuro (Brugiafreddo & Fernández, 2018). Los activos y capacidades previamente ocultos o congelados se desencadenan mediante nuevas estrategias y el CMI, que son útiles en un proceso de creación de valor duradero.

Para cada marca y categoría de producto existe un proceso que genera sus ventas, por lo que, las funciones de respuesta de ventas y los modelos de participación de mercado son en la actualidad ideas centrales de la gestión comercial (Chaglla & Barral, 2018). El alcance de este estudio para el fortalecimiento de la gestión comercial a largo plazo se centra en una gestión integrada que pueda generar grandes recompensas, tales como: reducciones de gastos ineficientes, reasignación de gastos de marketing para mejorar las tácticas, acortar los tiempos del proceso de marketing, aumentar los beneficios y los profesionales de marketing que se centran en las métricas de ventas y la rendición de cuentas.

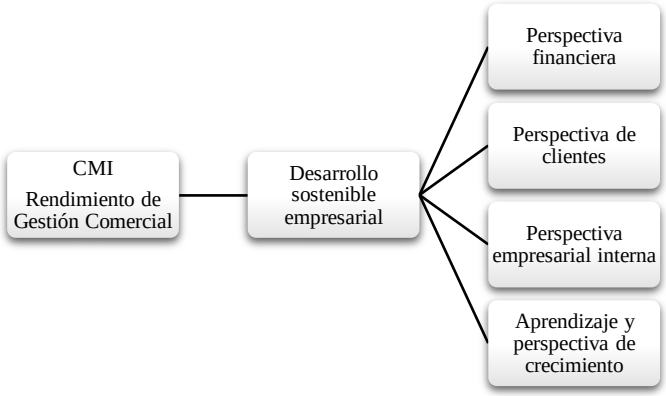


Figura 1. Enfoque CMI para manejo y control integral de gestión comercial

Fuente: (López, Ramos, Unda, & Román, 2017)

Un CMI promueve un manejo organizado e institucionalizado para la empresa, con el enfoque recomendado que se describe en la figura 2, el cual se basa en una sólida recopilación de datos, análisis y modelos complementados por un diseño administrativo y cambios adecuados. Para asegurar el desarrollo de un nuevo proceso de gestión comercial para incrementar las ventas a partir de una estrategia para la promoción de crecimiento de mercado, se debe considerar el desarrollo sostenible como una función comercial esencial en el CMI, fundamental para crecer (Yules, 2015).

Es imperativo diseñar el mecanismo correcto que pueda garantizar que las prácticas de una gestión integral se centren correctamente en la sostenibilidad. Por lo tanto, existe una gran necesidad de comprender la noción básica del desarrollo sostenible como un progreso económico que incorpora la noción de sostenibilidad ambiental, a un componente del desarrollo sostenible.

Debido a esta demanda de diseñar mecanismos para el desarrollo sostenible, el cuadro de mando integral es un campo emergente de integración de estos dos conceptos esenciales que son actores clave para el éxito organizacional duradero. Por tanto, se presenta el siguiente esquema:

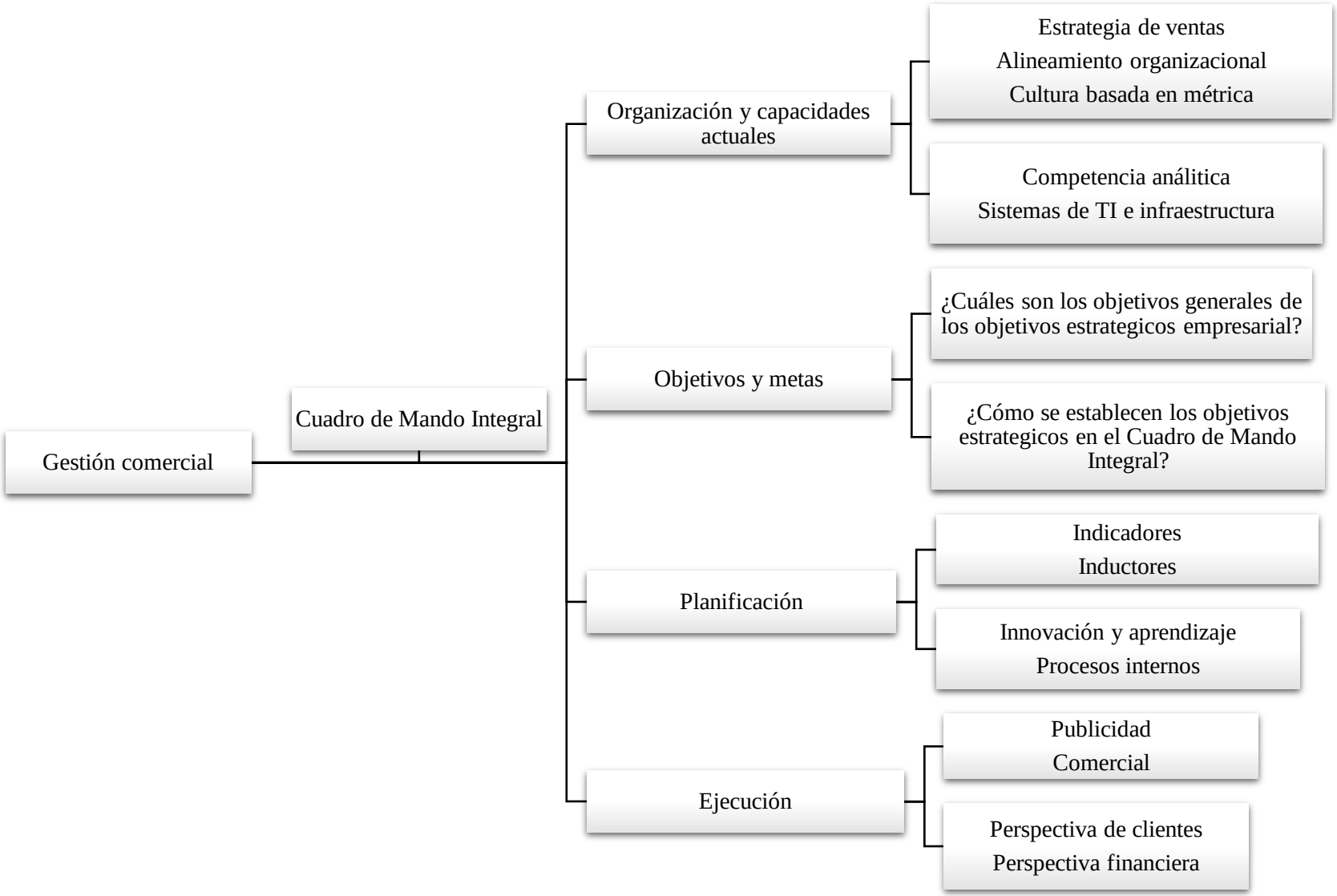


Figura 2. Enfoque de gestión comercial para ejecutar CMI a largo plazo
Fuente: (Kluwer, 2016)

En la figura 2, se presenta el enfoque de la gestión comercial para ejecutar el CMI, a largo plazo, sin dejar de lado la instauración de las bases a corto y mediano plazo. Por tanto, se estima que, las empresas tienen que mejorar su sistema de gestión debido a la creciente presión para garantizar una mejora significativa en la productividad y la eficacia, así como para hacer que el sistema sea seguro pero fácil de entender y que se pueda aplicar sin dañar la naturaleza empresarial. Además, debe ser un modelo de gestión integral que pueda garantizar operaciones comerciales de alta calidad con énfasis en la seguridad ambiental. Por lo tanto, es obligatorio encontrar recomendaciones de la literatura que puedan ayudar a diseñar un sistema de gestión estratégica que esté profundamente enraizado en la sostenibilidad.

La forma extendida del cuadro de mando integral, ampliamente conocido como cuadro de mando integral sostenible, integra las cuatro perspectivas del CMI en la sostenibilidad (Villa, 2015). Además, la evaluación natural del pensamiento estratégico que cumple con las expectativas del medio ambiente y la sociedad presentan un sistema de gestión estratégica sostenible conocido, siempre que sus factores políticos y reglamentarios sean estables para apoyar el entorno empresarial.

En consecuencia, la implementación e institucionalización de un cuadro de mando integral como desencadenante del desarrollo sostenible, es esencial para alinear la perspectiva del cliente y la perspectiva financiera con la dimensión económica de la sostenibilidad en los resultados comerciales de la empresa en la definición actual de las ventas. Con esta información, la empresa particular puede valorarse con el propósito de tomar una decisión estratégica y a partir de ello,

buscar implementar medidas que corrijan los errores de la actual gestión comercial y con ello, asegurar su participación de mercado a corto, mediano y largo plazo, en consecución con sus objetivos y metas establecidos.

3. Metodología

3.1 Tipo de investigación

La metodología para el estudio de caso es de tipo exploratoria - descriptiva, permitiendo una descripción profunda de las situaciones y prácticas de la gestión comercial real en la empresa Latincompany S.A., (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2017). El enfoque del estudio de caso describe los problemas y las oportunidades relacionados con el decrecimiento en ventas que ha presentado la organización. Por tanto, la propuesta consiste en desarrollar un nuevo proceso de gestión comercial que fortalezca un mando integral para procesos internos, a través de una estrategia para la promoción de crecimiento de mercado.

El análisis de datos y de caso de la empresa, sirve como vehículo para derivar implicaciones y recomendaciones generales para otras compañías similares (del mismo sector de mercado) que se basan en el modelo de negocio a negocio y al mismo tiempo están invirtiendo indirectamente en una gestión comercial integral, estructurada, adecuada a los clientes finales que constituyen el público objetivo del este sector de mercado donde se desenvuelve la empresa. Además, el estudio se basa en un marco teórico sólido que permite la reflexión literaria de varios conceptos aceptados, de acuerdo con el objetivo de la investigación.

3.2 Enfoque de investigación

Se ha presentado un enfoque de investigación mixto, es decir cualitativo – cuantitativo, que se aborda en la literatura y la praxis, como un estudio adecuado a la gestión empresarial que especifica la incidencia en ventas de la administración en el período 2018 – 2019. Por tanto, este enfoque es el que mejor se ajusta al

presente caso basado en un escenario empírico que obtuvo resultados que deben ser observados para implementar una propuesta de mejoramiento a la organización.

En consecuencia, se establecen los siguientes parámetros para la consecución del estudio, a través de una metodología cualitativa – cuantitativa de investigación, que aporte al estudio de un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real; dónde, los límites entre fenómeno y contexto no son evidentes en absoluto; y donde, el investigador utiliza fuentes de evidencia de datos de 2018 – 2019 del departamento de ventas, en el período donde se ha definido el problema.

3.3 Técnicas e instrumentos

La técnica de investigación es la encuesta y el instrumento es el cuestionario de preguntas que se fundamenta en los datos de las ventas presentado para el ejercicio comercial 2018 – 2019 en la empresa Latincompany S.A. Por ello, la presente encuesta se ha definido para su ejecución en el departamento de ventas de la empresa objeto de estudio y el cuestionario se establece en base a los parámetros actuales que se ejecutan en la gestión comercial desde la perspectiva de los procesos internos, debido a que no se ha institucionalizado un Cuadro de Mando Integral (CMI) que ayude a la organización a determinar sus indicadores e inductores de manera clara.

Por tanto, al no existir establecido un CMI, las técnicas e instrumentos de estudio se han realizado sobre los parámetros actuales de perspectiva de procesos internos que se desarrollan en la empresa en el período 2018 – 2019. Los datos secundarios permiten cubrir el estudio de caso en general e identificar las principales brechas de la organización con respecto a la efectividad de su gestión

comercial, y finalmente construir una base sólida que promueva el mejoramiento de su efectividad operativa.

3.4 Participantes

Los participantes de estudio se han establecido sobre un mismo universo poblacional, debido a la limitación muestral, siendo 16 el número de personas laborando en el Departamento de Ventas de la empresa. Por tanto, no ha sido necesario determinar población y muestra, ya que se ha tomado a todo el personal departamental. En consecuencia, los participantes de estudio han sido seleccionados en base a su papel esencial en la consecución de las ventas de la empresa, donde la falta de una gestión comercial coordinada y estructurada, ha generado estancamiento y desaceleración comercial, puesto que sus ventas han disminuido en un 3,5% en el período 2018 – 2019.

4. Análisis de Resultados

4.1 Análisis de ventas (Período 2018 – 2019)

Durante el período 2018 – 2019, Latincompany reflejó una baja en ventas del 3,5%, que significó una problemática dentro de la gestión comercial y que, en lo posterior, puede provocar efectos impactantes dentro del mercado sobre el cual se desenvuelve, conforme lo detalla la Figura 3:

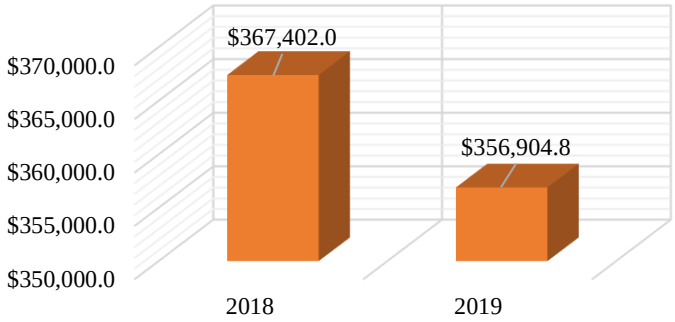


Figura 3. Ventas de la empresa, periodo 2018 – 2019

Fuente: (Latincompany S.A.)

Tabla 1. Datos de Ejercicio comercial 2018 – 2019

Datos	Resultados
Ventas 2018 Ventas 2019	US$367,402,0 US$356,904,8
Diferencia de ventas entre ambos períodos (US$)	US$10,497,2
Diferencia porcentual (%)	3,5%

Fuente: (Latincompany S.A.)

Los resultados expuestos reflejan que internamente la empresa puede tener problemas de gestión administrativos y que impactan significativamente al ingreso de la compañía, lo que permite tomar acciones para mejorar la administración de forma integral.

4.2 Análisis de Portafolio de Productos

La empresa maneja un portafolio de productos separado en dos segmentos, que son: 1) Fragancias de uso industrial y 2) fragancias de perfumería fina:

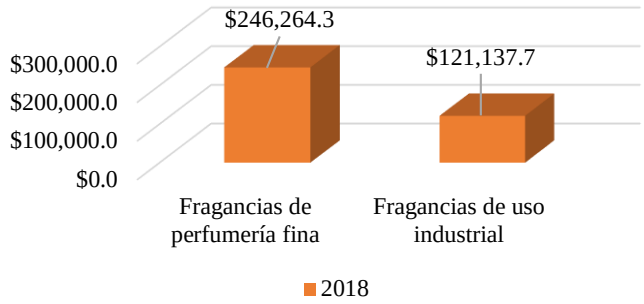


Figura 4. Ventas por segmento 2018

Fuente: (Latincompany S.A.)

Las ventas de los dos segmentos comercializados de fragancias presentaron ingresos por US$246,264,3 en fragancias de perfumería fina y de US$121,137,7, en perfumería de uso industrial, que evidencia que alrededor del 69% del total de facturación en el 2018 constituye el primer segmento como la parte mayoritaria de mercado para la empresa (Figura 4).

Acorde a lo expuesto en la figura 5, los dos segmentos reflejan una disminución del 3.5% durante el período 2019:

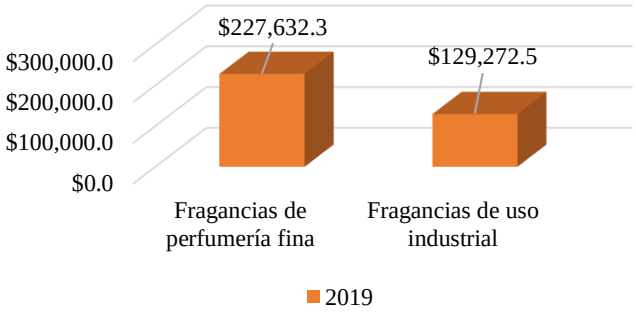


Figura 5. Ventas por segmento 2019

Fuente: (Latincompany S.A.)

Las ventas de fragancias de perfumería fina tuvieron un descenso US$18,632,0 en relación con el año 2018, mientras que las ventas de fragancias de uso industrial tuvieron un incremento de US$8,134,8. Esto pone de manifiesto que el segmento de mayor representatividad comercial (perfumería fina) se ha visto afectado debido a la integridad y coordinación en el aspecto administrativo del departamento de ventas, induciendo de manera indirecta a incrementar las ventas de fragancias de uso industrial, debido a que este tipo de producto no constituye un factor de mayor promoción o fortalecimiento de mercado, ya que son productos de consumo industrial.

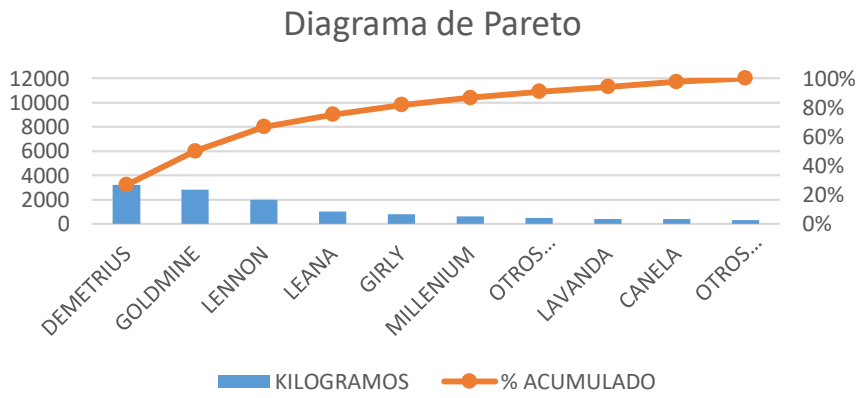


Figura 6. Pareto de ventas de productos de perfumería fina

Fuente: (Latincompany S.A.)

Debido a que el segmento de perfumería fina constituye la mayor parte de las ventas de la empresa Latincompany S.A., a través de un diagrama de Pareto hemos revisado su facturación en kilogramos mostrándonos que tiene 2 ítems que representan el 50% de sus ventas en cantidad, permitiéndonos conocer también el interés por parte de los usuarios ya que estos 2 aromas son masculinos.

4.3 Análisis de rentabilidad de productos

Con base al análisis de costo vs ventas realizadas por cada segmento, se puede apreciar que el segmento de perfumería fina permite obtener una mayor

rentabilidad dentro del proceso comercial, es decir el 26% en comparación al 7% del segmento de uso industrial, conforme se aprecia en la Figura 7.

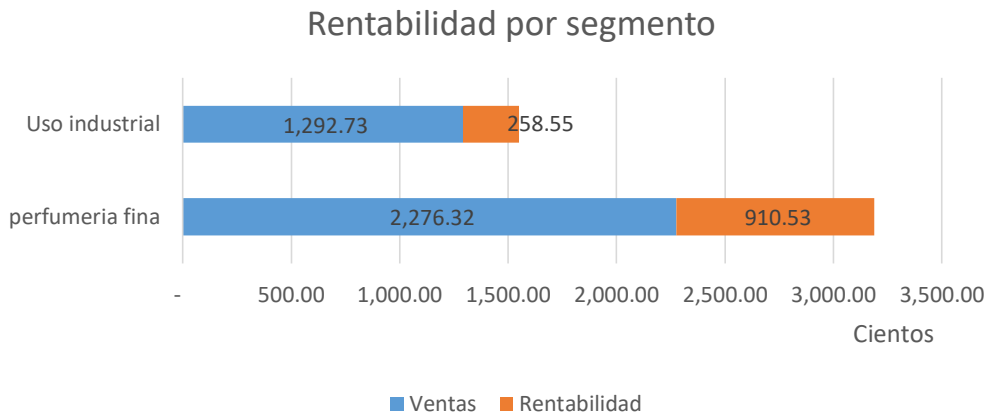


Figura 7. Rentabilidad por segmento

Fuente: (Latincompany S.A.)

Con base en lo expuesto, se denota que los productos de uso industrial son aromas que forman parte de las materias primas utilizadas en la elaboración de productos de cuidado personal y del hogar, productos que para tener acogida en el mercado deben de tener precios bajos, en contraste con las fragancias finas que son aromas especializados y base en la elaboración de perfumes y colonias, productos que deben de tener una calidad superior para ser atractivo a sus consumidores quienes son más exigentes.

4.4 Análisis de los procesos comerciales

Debido a que en la actualidad la empresa Latincompany S.A., no cuenta con un esquema de planificación, ejecución y control institucionalizado, ha continuado desarrollando una gestión comercial basada en perspectivas de procesos internos implementados de manera funcional empírica, es decir que no ha implementado un Cuadro de Mando Integral que permita establecer cálculo de métricas para indicadores e inductores a partir de objetivos estratégicos. Por tal

razón, la empresa ha decrecido en ventas, considerando que tampoco existe una perspectiva de innovación, aprendizaje y estrategia destinada al mejoramiento de la gestión comercial de manera institucionalizada. Por tanto, a continuación, se procede a la revisión del cuestionario de encuesta (ver Anexo A), basada en las 7 perspectivas de gestión comercial para procesos internos definidas en interrogantes que servirán de premisa para la implementación de un CMI que permita establecer de manera institucionalizada los objetivos estratégicos generales, indicadores e inductores en la empresa objeto de estudio. La encuesta se ha desarrollado en el Departamento de Ventas, desde el lunes 3 a viernes 7 de febrero de 2020, en el horario de 9H00 a 12H00; y para el cálculo de la información se ha utilizado la Escala Likert.

Primera Pregunta

¿Está usted de acuerdo en que la empresa ha implementado de manera efectiva un manual de procedimientos internos, específicamente para su ejecución en el período 2018 – 2019?

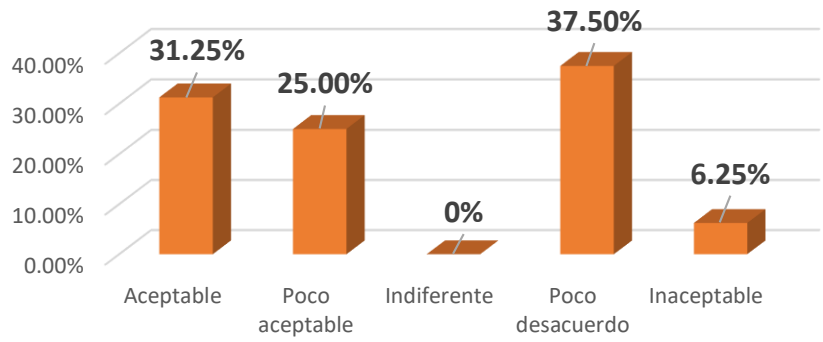


Figura 8. Implementación efectiva de manual de procedimientos internos

Elaborado por: Gustavo Alfonso Cáceres Pazmiño

Tabla 2. Datos de implementación de manual de procedimientos internos

Descripción	Frecuencia (Fr=16)	Porcentaje (%)
Aceptable	5	31,25%
Poco aceptable	4	25,00%
Indiferente	0	0%
Poco desacuerdo	6	37,50%
Inaceptable	1	6,25%
Total	16	100%

Elaborado por: Gustavo Alfonso Cáceres Pazmiño

El 37,50% de los colaboradores del Departamento de Ventas, dijo estar poco desacuerdo en el enunciado de práctica efectiva de un manual de procedimientos internos, manifestando que la empresa no ha institucionalizado el control y mando integral desde la administración, generando descoordinación, estancamiento y desaceleración comercial, resultando en la disminución de 3,5% en ventas en 2019 en relación con el mismo periodo del año 2018.

Segunda Pregunta

¿Considera usted que los tiempos de atención al cliente son los adecuados en la gestión comercial en la empresa?

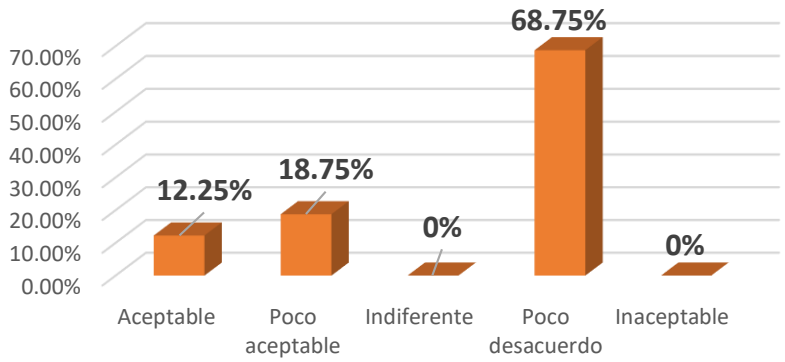


Figura 9. Tiempos de atención al cliente

Elaborado por: Gustavo Alfonso Cáceres Pazmiño

Tabla 3. Datos de tiempos de atención al cliente

Descripción	Frecuencia (Fr=16)	Porcentaje (%)
Aceptable	2	12,25%
Poco aceptable	3	18,75%
Indiferente	0	0%
Poco desacuerdo	11	68,75%
Inaceptable	0	0
Total	**16**	**100%**

Elaborado por: Gustavo Alfonso Cáceres Pazmiño

El 68,75% de los colaboradores del Departamento de Ventas ha dicho estar poco desacuerdo con los tiempos de atención al cliente, considerando las reiteradas quejas que recibe de sus clientes debido a los retrasos en tiempos de atención al cliente, situación que se ha intensificado en el periodo 2018 – 2019, motivo por el cual, las ventas han decrecido un 3,5%, siendo necesaria la observancia de los procesos internos como medida de respuesta para una gestión integrada que promueva una atención adecuada en tiempo y agilidad a sus clientes.

Tercera Pregunta

¿Está usted de acuerdo en que la estimación de índices de calidad de los productos que comercializa la empresa, están acorde al mercado e intereses de los clientes?

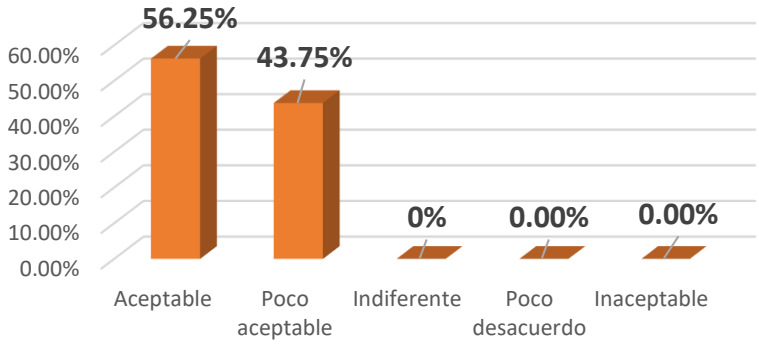


Figura 10. Estimación de índices de calidad

Elaborado por: Gustavo Alfonso Cáceres Pazmiño

Tabla 4. Datos de estimación de índices de calidad

Descripción	**Frecuencia (Fr=16)**	**Porcentaje (%)**
Aceptable	9	56,25%
Poco aceptable	7	43,75%
Indiferente	0	0%
Poco desacuerdo	0	0%
Inaceptable	0	0%
Total	**16**	**100%**

Elaborado por: Gustavo Alfonso Cáceres Pazmiño

El 56,25% de los colaboradores del Departamento de Ventas aceptaron la estimación de índices de calidad de los productos que comercializa la empresa, dado que se trabaja con los mayores estándares de calidad para el sector comercial industrial de perfumería, por lo que, estiman que el descenso de ventas (3,5%) no se debe a deficiencias en estándares de calidad, sino a la indeterminación de la gestión comercial en procesos internos integrados que motiven una mejor praxis desde el área de ventas de la empresa.

Cuarta Pregunta

¿Considera usted que la empresa ha ejecutado de manera efectiva los procesos de presentación de los productos para el cliente final?

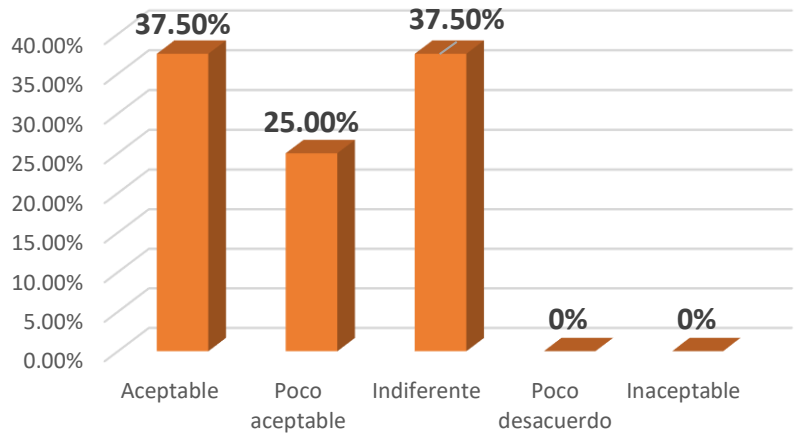


Figura 11. Procesos de presentación de productos

Elaborado por: Gustavo Alfonso Cáceres Pazmiño

Tabla 5. Datos de procesos de presentación de productos

Descripción	Frecuencia (Fr=16)	Porcentaje (%)
Aceptable	6	37,50%
Poco aceptable	4	25,00%
Indiferente	6	37,50%
Poco desacuerdo	0	0%
Inaceptable	0	0%
Total	**16**	**100%**

Elaborado por: Gustavo Alfonso Cáceres Pazmiño

El 37,50% de los colaboradores del Departamento de Ventas, aceptaron que la empresa ha ejecutado de manera efectiva los procesos de presentación de los productos para el cliente final, en concordancia con el proceso interno que revisa una gestión de calidad adecuada a los estándares del sector que representa, el cual constituye uno de los elementos de comercialización sobre la presentación

de las fragancias y perfumes, expresando que la presentación debe ser revisada en cuando al tiempo de entrega.

Quinta Pregunta

¿Cree usted que la gestión comercial de la empresa ha establecido funcionalidades específicas para el desempeño administrativo – comercial?

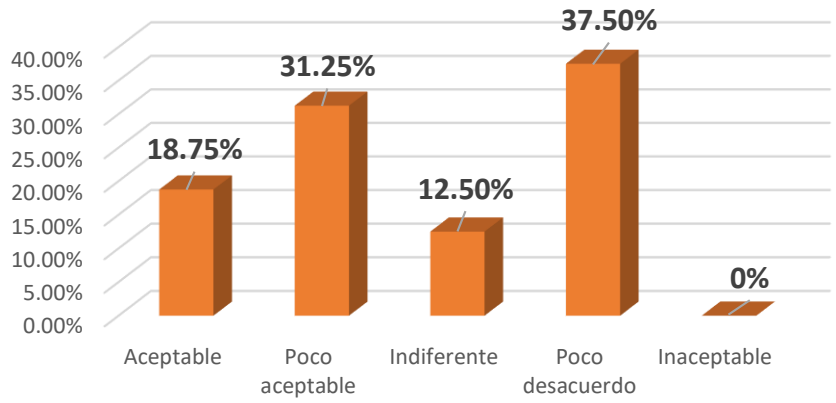


Figura 12. Funcionalidades específicas para desempeño administrativo – comercial

Elaborado por: Gustavo Alfonso Cáceres Pazmiño

Tabla 6. Datos de funcionalidades específicas para desempeño administrativo – comercial

Descripción	Frecuencia (Fr=16)	Porcentaje (%)
Aceptable	3	18,75%
Poco aceptable	5	31,25%
Indiferente	2	12,50%
Poco desacuerdo	6	37,50%
Inaceptable	0	0%
Total	**16**	**100%**

Elaborado por: Gustavo Alfonso Cáceres Pazmiño

El 37,50% de los colaboradores del Departamento de Ventas, estuvieron poco desacuerdo en que la gestión comercial de la empresa haya establecido de manera clara e institucionalizada las funcionalidades para el desempeño administrativo – comercial, ya que, al no existir claridad en las funciones, no se ha

podido llevar a cabo un control y mando integral eficiente desde la administración, ya que no se han establecido objetivos estratégicos ni indicadores para el desempeño funcional.

Sexta Pregunta

¿Considera usted que el Departamento de Ventas ha ejecutado sus actividades de atención al cliente de manera personalizada, eficiente y en base a los requerimientos que demanda el sector comercial?

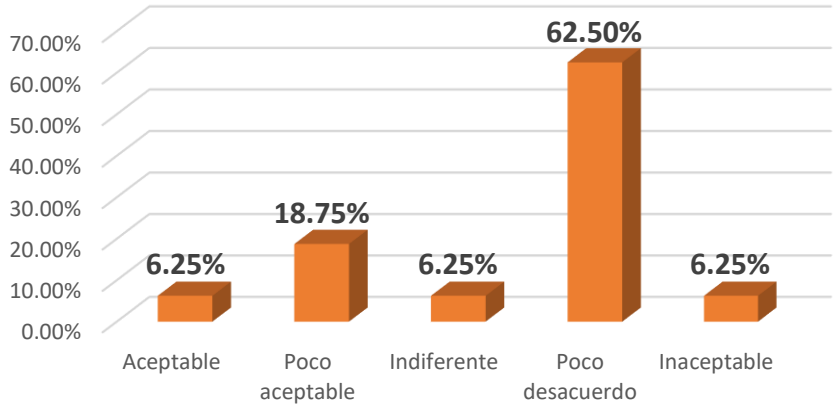


Figura 13. Atención personalizada al cliente

Elaborado por: Gustavo Alfonso Cáceres Pazmiño

Tabla 7. Datos de atención personalizada al cliente

Descripción	***Frecuencia (Fr=16)***	***Porcentaje (%)***
Aceptable	1	6,25%
Poco aceptable	3	18,75%
Indiferente	1	6,25%
Poco desacuerdo	10	62,50
Inaceptable	1	6,25
Total	**16**	**100%**

Elaborado por: Gustavo Alfonso Cáceres Pazmiño

El 62,50% de los colaboradores del Departamento de Ventas, estuvieron poco desacuerdo, debido a que considera que no se ha llevado a cabo una atención

al cliente de manera personalizada, lo que ha resultado en un desempeño ineficiente de actividades destinadas a ventas de la empresa. Por tal razón, los colaboradores departamentales necesitan mayor control e integración desde la administración para fortalecer su desempeño comercial.

Séptima Pregunta

¿Está usted de acuerdo en que se implemente un Cuadro de Mando Integral que establezca objetivos estratégicos, indicadores e inductores claros para el adecuado desempeño de la gestión comercial en la empresa?

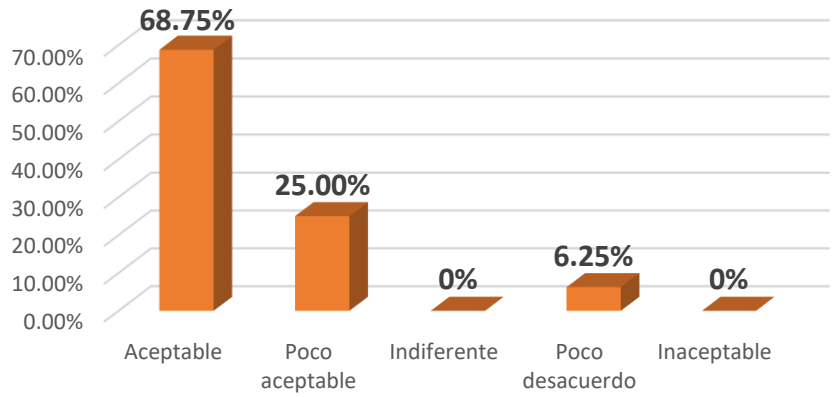


Figura 14. Establecimiento de Cuadro de Mando Integral

Elaborado por: Gustavo Alfonso Cáceres Pazmiño

Tabla 8. Datos de favorabilidad para establecimiento de CMI

Descripción	**Frecuencia (Fr=16)**	**Porcentaje (%)**
Aceptable	11	68,75%
Poco aceptable	4	25,00%
Indiferente	0	0%
Poco desacuerdo	1	6,25%
Inaceptable	0	0%
Total	**16**	**100%**

Elaborado por: Gustavo Alfonso Cáceres Pazmiño

El 68,75% de los colaboradores del Departamento de Ventas, aceptaron implemente un CMI en beneficio del mejoramiento de la gestión comercial en la empresa, considerando que, a través de la institucionalización del mando integral y control, la administración podrá establecer de manera clara los indicadores e inductores para la consecución de los objetivos estratégicos planteados desde el área de ventas de la institución.

4.5 Valoración crítica de los resultados obtenidos

Los resultados de las encuestas exponen los principales criterios obtenidos en el departamento de ventas sobre la gestión comercial en la empresa, constituyendo el escenario para conocer la situación actual. A partir de ello, se pretende plantear una propuesta adecuada a las necesidades administrativas que se presentan en incidencia en las ventas de Latincompany S.A, con un enfoque conjunto con sus clientes (industria de perfumes) que reflejen la alineación con los planes y estrategias comerciales de ambas partes.

Por tanto, mediante el análisis y presentación de resultados, se ha identificado que la colaboración entre los empleados y la administración debe coordinarse como una forma eficiente y efectiva de implementar las estrategias de posicionamiento y promoción hacia los consumidores, a través de un Cuadro de Mando Integral que estructure objetivos estratégicos alcanzables desde la administración para la consecución departamental y sus resultados comerciales. Siendo así, la propuesta se generará en base a los resultados obtenidos de la situación actual de la empresa, con una clara intención estratégica directamente vinculada a las iniciativas definidas en su estructura de negocio.

Es por ello, que la empresa debe establecer reglas específicas e institucionalizadas para garantizar un proceso objetivo y fortalecer sus ventas con una base clara y sólida de indicadores e inductores. Desde esta perspectiva se deben calcular el peligro, la precaución y la meta a alcanzar n cada área de control, estableciendo una administración integral, con el propósito de fortalecer las ventas e impulsar el negocio hacia un crecimiento rentable y sostenible, basado en los objetivos de categoría y enfocándose en los imperativos estratégicos de la compañía.

Sobre tal escenario, es claro que los objetivos estratégicos deben fundamentarse en iniciativas tales como: Ganar Batallas Comerciales (GBC) y el Plan de Negocios de la empresa, que definen los objetivos a largo plazo, utilizando un modelo de mando integral y control que le permita a la organización mantener una estructura única de procesos y metas para el fortalecimiento en ventas y comercialización. Esto se basa una gestión comercial como un elemento clave de la estrategia empresarial para influir en las actitudes y el comportamiento de los consumidores y alcanzar objetivos definidos y con ello afianzar e incrementar sus ventas.

Finalmente, el escenario actual de la empresa Latincompany S.A., desde sus resultados en ventas representa una afectación comercial que debe ser tratada y corregida para evitar un mayor perjuicio a mediano y largo plazo. Es por ello, que este estudio busca implementar una propuesta de un nuevo proceso de gestión comercial para incrementar ventas a partir de la implementación de un CMI. El enfoque de gestión comercial que desea abordar este estudio se fundamenta en la determinación e institucionalización de un mando de control integral que permita

a los colaboradores alcanzar las metas y objetivos estratégicos para la construcción de una asociación desde la comercialización de mercado hasta los resultados obtenidos de una adecuada administración en el sector comercial que se desenvuelve.

En consecuencia, los resultados obtenidos del escenario de situación actual pueden valorarse con el propósito de tomar una decisión estratégica y a partir de ello, buscar implementar medidas que corrijan los errores de la actual gestión comercial y con ello, asegurar la participación de mercado de la empresa a corto, mediano y largo plazo. Siendo así, se procede a la revisión de la propuesta de estudio, habiendo conocido los resultados de la gestión comercial actual, desde el departamento de ventas de la empresa, como fuente directa de información para el procesamiento de datos y a través de ello, poder plantear la propuesta de estudio.

Finalmente, la revisión de la situación actual de la empresa, refleja la necesidad de establecer un control integrado de acuerdo a objetivos estratégicos con el propósito de lograr, mejorar y mantener su posicionamiento en el mercado, en base a la necesidad de mantener el grado de satisfacción del cliente alcanzado a través de la vida comercial de la organización, fundamentados en las aspiraciones de desarrollo empresarial y una administración eficiente de acuerdo con una gestión comercial estructurada.

5. Propuesta

5.1 Diseño de un cuadro de mando integral

Se ha propuesto el diseño de CMI, debido a que la empresa no cuenta con métodos o sistemas de gestión comercial competitivos que guíen a todo su personal hacia el logro y la consecución de los objetivos estratégicos en base a una estrategia comercial eficiente, integral y estructurada. Por estas razones, es necesario diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral, para alinear, difundir y cumplir con la estrategia comercial. Por tanto, el presente estudio busca implementar un enfoque interactivo para abordar casos específicos en la industria de perfumes, como una solución de caso que es vital para contar con una fuerte colaboración y asociación entre todas sus áreas.

5.2 Determinación de dirección estratégica

La institucionalización de una gestión comercial basada en una dirección estratégica adecuada pretende aportar a la construcción de la armonía entre los objetivos institucionales, la administración y las necesidades reales de la empresa, lo cual ha resultado en una deficiente gestión comercial. La figura 12 muestra la estructura básica del CMI para aplicar en la empresa en estudio; por lo que, esta estructura parte de la estrategia como una parte esencial, apoyándola en procesos financieros, de clientes, internos y de aprendizaje y crecimiento. A su vez, cada perspectiva tiene una cierta cantidad de objetivos estratégicos (KPI).

La implementación del CMI presenta un panorama eficiente que integra los procesos de la gestión comercial en base a la obtención de los datos presentados, que incorporan objetivos estratégicos, indicadores e inductores para alcanzar las metas de la empresa, por lo que el proceso de recopilación de datos es

importante y significativo. La viabilidad del modelo y el análisis de información presentado ha sido fundamental para la toma de decisiones, esto significa que se recopila, verifica, comprende, limpia y estructura en un entorno de modelado.

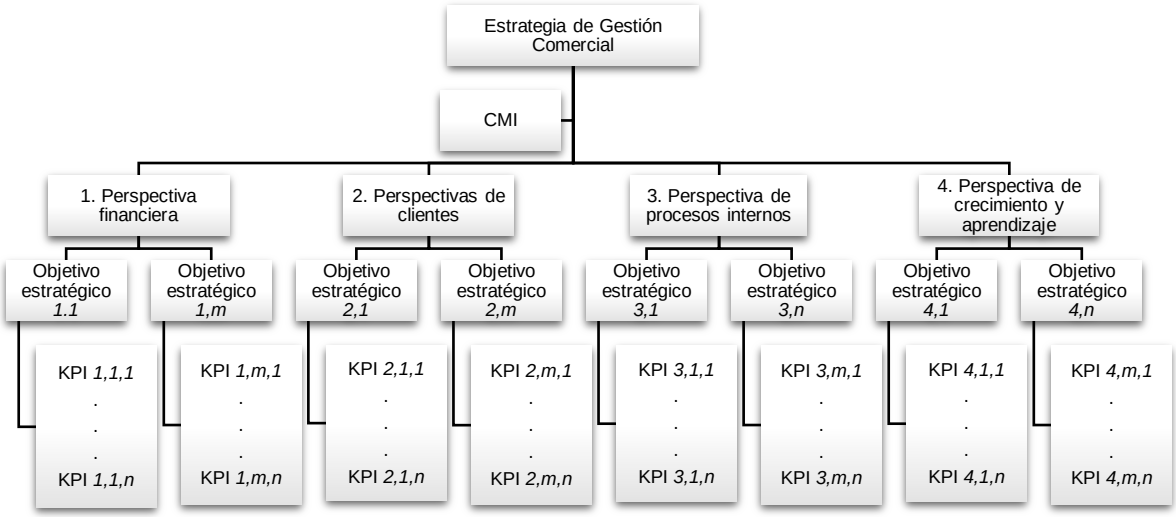


Figura 15. Estructura básica del cuadro de mando integral propuesto

Elaborado por: Gustavo Alfonso Cáceres Pazmiño

A partir de este esquema, se determina la estructura para implementar y ejecutar un CMI en la empresa en estudio, como se muestra en la figura 12. Estas etapas representan el despliegue de la estrategia comercial para la gestión comercial en el cuadro de mando integral, e incluye la síntesis de la estrategia y un mapa estratégico donde los objetivos de cada perspectiva están interrelacionados. A continuación de ello, la figura 13 también muestra una matriz de medición que incluye KPI e indicadores agregados para los objetivos, perspectivas y estrategia comercial.

Asimismo, la matriz de medición se actualiza con información comercial, que debe ser consistente, relevante, regular y precisa, para asegurar la continuidad

y credibilidad en el CMI. Por tanto, se estima que, en base a ello, los planes de acción complementen la matriz de medición, desarrollando planes de acción de acuerdo con los resultados de los indicadores para el mejoramiento y fortalecimiento de la gestión comercial en la empresa. De esta manera, el diseño y la implementación de CMI surgen de la estrategia general y se desglosan para generar los requisitos de entrada de información comercial.

Esta propuesta presenta la importancia del CMI como un enfoque de gestión comercial para la implementación, adaptación y alineación de estrategias, que clasifica la visión y la estrategia de la empresa en perspectiva de cliente, financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. A partir de ello, se integra un conjunto coherente de indicadores financieros y no financieros para obtener un sistema de gestión eficaz centrado en los resultados y explicar las interdependencias entre sus elementos a través de relaciones causa – efecto y mapas estratégicos.

Por ello, los elementos de implementación CMI que se presentan en la figura 13, se definen como un método sólido para planificar, desarrollar y transformar la estrategia comercial, generando un control integrado en la gestión comercial, como un sistema de control adecuado que contribuye a la mejora del desempeño organizacional y personal, corrigiendo errores y previniendo falencias como una herramienta que fortalece a la gestión comercial.

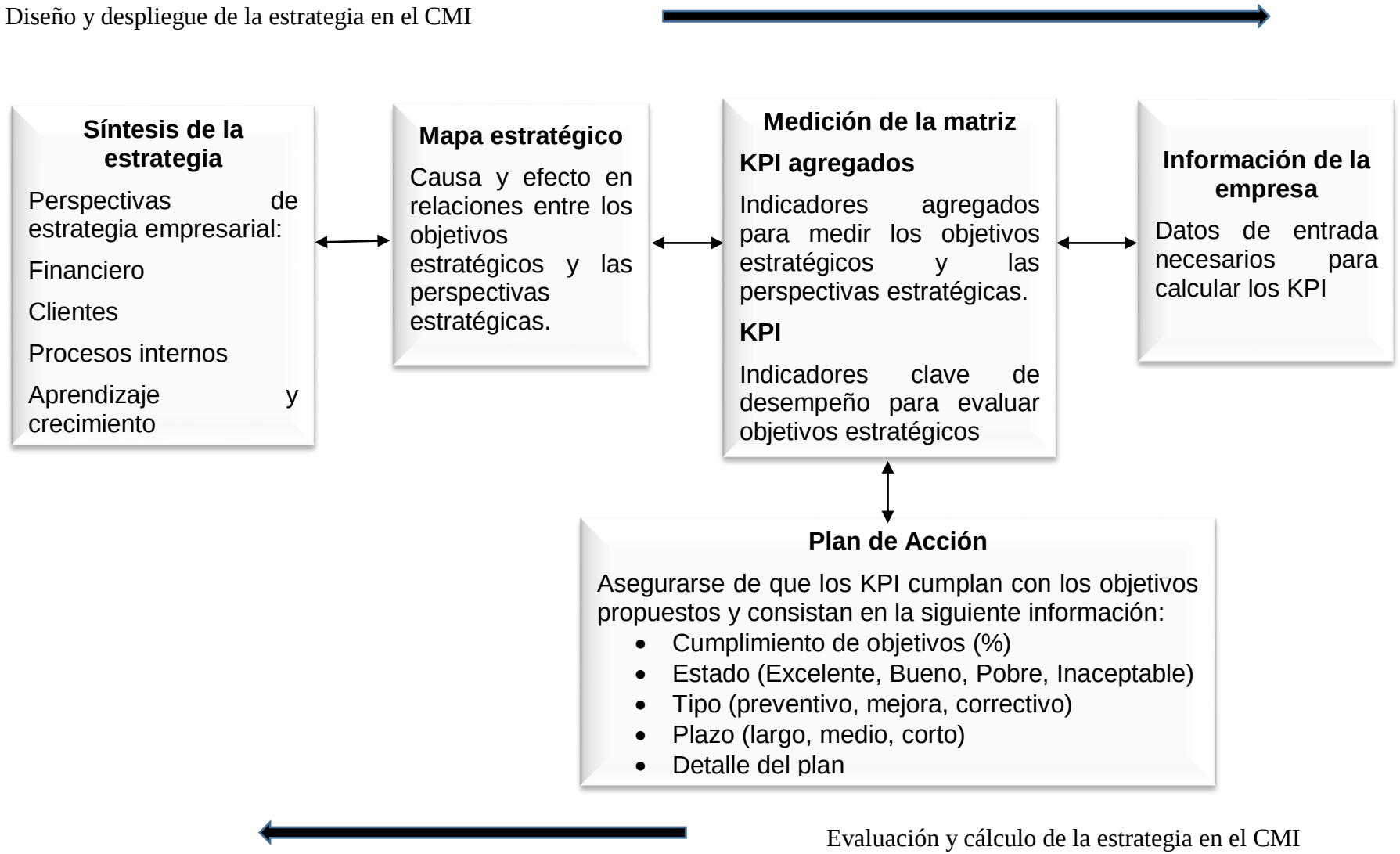


Figura 16. Elementos de implementación del CMI

Elaborado por: Gustavo Alfonso Cáceres Pazmiño

La figura 16 establece que la secuencia de etapas para medir el cumplimiento de los objetivos y la ejecución de la estrategia comercial en el CMI comienza con el inicio de datos de entrada, con los que se calculan los KPI y los KPI agregados. Por tanto, dependiendo de los valores de los KPI, la metodología genera planes de acción para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En este sentido, el CMI establece claramente que las cuatro perspectivas sintetizan la estrategia comercial. Se establecen objetivos para cada perspectiva, y los diferentes objetivos se relacionan entre sí en un mapa estratégico.

El mapa de estrategias sugiere que minimizar las quejas y las devoluciones retiene a los clientes existentes y facilita la obtención de nuevos clientes para la organización y, por lo tanto, aumenta las ventas y las ganancias comerciales. Después de crear el mapa estratégico y la declaración de objetivos comerciales, el diseño de un CMI debe incluir una matriz de medición que contenga los KPI que miden el logro de los objetivos establecidos y determinados para la empresa, que describe la relación entre los objetivos que comienzan desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Tabla 9. Matriz de medición

Perspectiva	***Objetivo***	***Nombre indicador***	***Descripción del indicador***	***Fórmula***	***Unidad de medida***	***Valor deseado***
Financiera	1.1	Retorno de activos	Relación entre beneficios y activos. Rentabilidad generada con los activos totales de la empresa.	$\frac{Ingresos\ netos}{Activos\ totales}$	%	Alto
		Rentabilidad sobre recursos propios	Relación entre beneficios y patrimonio neto. Rentabilidad generada por los recursos propios de la empresa.	$\frac{Ingresos\ netos}{Accionistas - capital}$	%	Alto
	1.2	Margen de beneficio neto	Relación entre beneficios y ventas. Representa la capacidad de generar ganancias a través de las ventas (ingresos operativos).	$\frac{Ingresos\ netos}{Ventas\ netas}$	%	Alto
		Crecimiento de ventas	Cambio porcentual en las ventas sobre el período anterior. Crecimiento de ventas entre dos períodos de análisis 2018 – 2019.	$\frac{Vtas\ netas - (vtas\ netas - 1)}{Ventas\ netas - 1}$	%	Alto
Clientes	2.1	Crecimiento de clientes	Cambio porcentual en el número de clientes durante el período anterior. Crecimiento del cliente entre dos períodos de análisis.	$\frac{Cliente - (cliente - 1)}{Cliente\ t - 1}$	%	Alto
		Decrecimiento de clientes	Porcentaje de clientes perdidos en un período. Evalúa la retención y lealtad de los clientes.	$\frac{Clientes\ perdidos}{Total\ de\ clientes}$	%	Bajo
	2.2	Quejas y Reclamaciones	Porcentaje de pedidos de clientes con quejas y/o reclamos. Mide la calidad de los productos vendidos y la calidad del servicio.	$\frac{Pedidos\ con\ quejas}{Total\ de\ pedidos}$	%	Bajo

Procesos internos	3.1	Órdenes devueltas	Porcentaje de pedidos rechazados por el cliente. Mide la calidad de los productos y servicios ofrecidos.	$\frac{Pedidos\ rechazados}{Total\ de\ pedidos}$	%	Bajo
		Ciclo de compras	Tiempo de respuesta de compra. Mide la capacidad de respuesta del proceso de adquisición para suministrar los productos y servicios requeridos.	Tiempo de respuesta de compra	Horas	Bajo
		Clico de producción	Tiempo de producción por lote. Mide la velocidad del sistema de producción para procesar un lote.	Tiempo de producción por lote	Horas	Bajo
		Ciclo de entrega	Tiempo de respuesta para pedidos de clientes. Mide la capacidad de respuesta de la empresa para cumplir con los pedidos de los clientes.	Tiempo de respuesta de pedidos de clientes	Horas	Bajo
	3.2	Productos defectuosos	Porcentaje de unidades producidas que no cumplen con las especificaciones de calidad y servicio definidas por los clientes.	$\frac{Unidades\ defectuosas}{Total\ de\ unidades}$	%	Bajo
Crecimiento y aprendizaje	4.1	Inversión en formación	Relación entre los valores invertidos en formación y el gasto total en personal.	$\frac{Inversión\ en\ formación}{Gasto\ personal}$	%	Alto
		Efectividad de entrenamiento	Proporción de empleados satisfechos con capacitación y total de empleados capacitados.	$\frac{Empleados\ satisfechos}{Empleados\ entrenados}$	%	Alto
	4.2	Personal satisfecho	Relación entre empleados satisfechos que trabajan y empleados totales. Mide la satisfacción de los empleados y el clima organizacional.	$\frac{Empleados\ satisfechos}{Empleados\ entrenados}$	%	Alto

Elaborado por: Gustavo Alfonso Cáceres Pazmiño

La tabla 10 presenta la matriz de medición, que detalla el nombre, la descripción, la fórmula, la unidad de medida (UM) y los valores deseados (valores altos o bajos) para cada KPI. Por lo tanto, de acuerdo con los valores estándar del logro de los indicadores, se define un umbral de cumplimiento para los mismos, así como un plan de acción encaminado a los objetivos planteados por la directiva:

Tabla 10. Planes de acción para KPI

Logro de metas	***Evaluación cuantitativa***	***Plan de acción***	***Plazo para el plan de acción***
>=100%	Excelente	Preventivo	Largo (12 a 18 meses)
>=80% , < 100%	Bueno	Mejora	Mediano (6 a 12 meses)
>=60%, < 80%	Pobre	Mejora	Corto (3 a 6 meses)
< 60%	Inaceptable	Correctivo	Corto (3 a 6 meses)

Elaborado por: Gustavo Alfonso Cáceres Pazmiño

Los detalles de los planes de acción serán consistentes con la realidad de los procesos, y su alcance y efectividad dependen de las habilidades de gestión y los recursos disponibles en la organización. Con el cálculo del logro del KPI, la evaluación de estos indicadores y el tipo de plan de acción a aplicar es posible realizar la agregación de indicadores para medir el logro de objetivos, perspectivas

Con base en el análisis efectuado durante el estudio de caso, las problemáticas presentadas se enfocan hacia un objetivo global, incrementar mercado y a esto a su vez permitirá incrementar las ventas, las cuales han venido en declive desde el año 2018, por tal motivo se presenta a continuación ciertas

iniciativas, que permitirán en lo posterior ejecutar proyectos que conlleven a incrementar valor en la compañía, ser más competitivos e incrementar nuestros estándares de calidad cumpliendo con los requerimientos y necesidades de nuestros clientes:

DESARROLLO PROFESIONAL:

Impulsar un plan de carrera para el personal operativo y administrativo que permita incrementar su contingente profesional y mejorar sus habilidades de negocio.

PROCESOS AUTOMATIZADOS:

Efectuar una reingeniería y automatización de procesos enfocados a la productividad y gestión de ventas.

PARTICIPACIÓN DE MARCA:

Planificar visitas a eventos como ferias sectoriales a nivel nacional e internacional, con el fin de incrementar la participación de nuestra marca en el mercado.

MARKETING DIGITAL:

Aumentar la promoción del negocio a través de redes sociales, webinars y eventos online con el fin de aumentar nuestra visibilidad con consumidores finales de las fragancias.

6. Conclusiones

El presente estudio de análisis de gestión comercial de la empresa Latincompany S.A., en el periodo 2018 – 2019, para el fortalecimiento de su gestión comercial, concluye con el cumplimiento de los objetivos de investigación.

Se efectuó una revisión de la literatura que relacionó la incidencia de la gestión comercial con la estrategia empresarial actual, destinada a mejorar los procesos internos adecuándolos y adaptándolos a una dirección integrada que mejore el desempeño administrativo y comercial de la empresa. En relación con ello, se evidenció la falta de aplicación de las buenas prácticas que ofrecen los estudios literarios y los cuales permitirían mejorar la gestión administrativa a nivel gerencial y operacional, otorgando mejoras continuas que permitirán agregar valor a la función de la compañía.

La gestión comercial actual, carece de un proceso interno determinado, que establezca periodos de tiempo de aprendizaje y mejoramiento del manejo comercial en la organización, por lo que, es evidente que la compañía no cuenta con un gobierno corporativo definido, con el que se impartan procedimientos o políticas encaminadas a realizar gestiones de forma ordenada y correcta, sin que afecte a la operatividad de ventas y que no impacte de forma negativa a la rentabilidad de la compañía.

Finalmente, se propuso un nuevo proceso de gestión comercial que implementó un Cuadro de Mando Integral como elemento de control que integre la operatividad y administración de la empresa para la consecución de los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo, garantizando una gestión

comercial estructurada y adaptada a las necesidades actuales de la empresa, respondiendo a los retos de mercado donde desempeña actividades comerciales desde hace más de 17 años.

Bibliografía

Aguerri, I. C., & Viñegla, A. L. (2015). *Diseño e Implementación del Cuadro de Mando Integral para fortalecimiento de gestión comercial en Stylepack.* Investigación científica, Universidad de Zaragoza, Programa de Maaestría en Economía y Empresa, Zaragoza.

Alvarado, R. A. (2018). *Gestión comercial por objetivos y su relación con los resultados de una empresa de productos químicos.* Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Unidad de Posgrado. Maestría en Administración con mención en Gestión Empresarial. Lima: UNMSM.

Andrade, J. E. (2017). *La Gestión Comercial y su influencia en el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas PYME.* Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Programa Doctoral en Ciencias Administrativas y Económicas. Lima: UNMSM.

Baquero, J. D., & Esparcia, A. C. (2015). *Gestión comercial para el desarrollo empresarial* (Segunda ed., Vol. IV). Madrid, España: ESERP.

Brugiafreddo, A., & Fernández, J. L. (2018). *El Cuadro de Mando Integral como herramienta para la gestión comercial y medición estratégica, aplicado a una empresa constructora.* Investigación científica, Universidad Nacional de Córdoba, Programa Doctoral en Economía y Administración de Empresas, Buenos Aires.

Capriotti, P., & Schulze, F. (2015). *Gestión Comercial en aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial RSE* (Primera ed., Vol. I). Barcelona, España: EBS Consulting Group.

Castrillón, M. A., Pabón, E. O., Prado, J. C., & Zárate, R. A. (2015). *Gestión de la sostenibilidad en el marco de las organizaciones* (Segunda ed., Vol. II). Bogotá, Cundinamarca , Colombia: Ediciones EAN.

Chaglla, J. A., & Barral, O. P. (2018). *Modelo de Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones en Gestión Comercial en la empresa Walker Nuñez*

Macro Cía. Ltda. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Programa Doctoral en Administración de Empresas. Quito: PUCE.

Giraldo, J. P. (2016). *Factores de gestión para la sostenibilidad empresarial en las pequeñas y medianas empresas del sector industrial.* Investigación científica, Universidad de los Llanos, Programa Doctoral de Administración de Empresas, Bogotá.

González, J. I. (2018). *Ley de Pareto: 80/20. La Ley de Pareto y su aplicación en el ámbito empresarial: Determinación de los intervalos.* Artículo científico, Universidad de La Laguna, Programa Doctoral en Economía y Finanzas para la Empresa, Santa Cruz de Tenerife .

Hair, J. F., Anderson, R. E., Mehta, R., & Babin, B. J. (2018). *Administración de ventas. Relaciones y sociedades con el cliente* (Tercera ed., Vol. IV). Madrid, España: Editec S.A. de C.V.

Hughes, D., Mckee, D., & Singler, C. H. (2016). *Administración de ventas: un enfoque de orientación profesional* (Quinta ed., Vol. II). (G. Cevallos, Trad.) Madrid, España: International Thomson S.L.

Kluwer, W. (2016). *Herramientas para mejorar la gestión comercial. Cómo hacer un plan de acción comercial y aplicarlo con éxito.* Pontificia Universidad Católica del Perú, Programa de Maestría en Ciencias Administrativas. Lima: PUCP.

Kratz, A. (Marzo de 2018). Opere en base al principio 80/20. *Revista Traders de Gestión Empresarial y Desarrollo de Mercado, 11*(7), 61.

Larrea, N. W. (2015). *Gestión Comercial: Desarrollo Administrativo Empresarial.* Investigación científica, Universidad de Los Lagos, Programa Doctoral en Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas, Santiago de Chile.

Latincompany S.A. (s.f.). *Estado Situacional. Ejercicio Enero de 2018 - Diciembre de 2019.* Informe anual, Latincompany S.A., Departamento Administrativo: Área de Ventas, Guayaquil.

Lawrence, I., Motta, A. C., & Kowask, E. (2018). *Planeación y Gestión Estratégica de las TI* (Segunda ed., Vol. II). Quito, Pinchincha, Ecuador: Red Nacional de Investigación Administrativa y Educación del Ecuador.

López, A. R., Ramos, V., Unda, X., & Román, J. L. (Marzo de 2017). Gestión Empresarial y Análisis de Ventajas Competitivas. *Revista CienciAmérica de la Escuela Politécnica Nacional, 6*(3), 4.

Lozada, A. V., & Quiroga, M. (2018). *Sistema Asociativo y la Gestión Comercial en los pequeños productores de huevos de codorniz, Ambato - Tungurahua.* Investigación científica, Universidad Tecnológica Indoamérica, Dirección de Posgrado. Maestría en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, Ambato.

Madero, S. M., & Zárate, I. A. (Julio de 2016). La sostenibilidad desde una perspectiva de las áreas de negocios. *Revista Cuadernos, de Administración y Negocios de la Universidad del Valle*(16), 11.

Mengoa, M. A. (2018). *El marketing en la gestión comercial.* Investigación científica, Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado. Maestría en Administración de Negocios, Lima.

Moreno, O. F., & Cruz, J. A. (2016). *Propuesta de mejoramiento de la gestión comercial de la emrpesa Wholesale and Retail Place LLC.* Investigación científica, Universidad del Rosario, Programa Doctoral en Administración de Negocios, Bogotá.

Nuñez, D., Parra, M. S., & Pinuer, F. V. (2016). *Diseño de un modelo de negocio como herramienta para el proceso de gestión de ventas.* Investigación científica, Universidad de Chile, Programa de Posgrados en Economía y Negocios, Santiago de Chile.

Osma, C. E. (2018). *Implementación de la metodología de Cuadro de Mando Integral para Desarrollo Comercial en Zuluaga y Soto.* Investigación científica, Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio de Bogotá,

Programa de Maestría en Administración Empresarial. Especialización en Alta Gerencia, Bogotá.

Pellegrini, G. R. (2015). *Dirección Estratégica en el sector seguros. Aplicación en una agencia local argentina.* Investigación científica, Universidad Internacional de Andalucía, Programa de Maestría en Gestión de Empresas, Andalucía.

Rojas, E. J. (2016). *Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocio.* Investigación científica, Universidad de Chile, Programa Doctoral del Departamento de Administración Empresarial, Santiago de Chile.

Ros, D. S., & Labajo, V. (Septiembre de 2015). El marketing sensorial y su eficacia en el contexto de una estrategia de comunicación diferencial para el lanzamiento de un perfume. *Revista aDResearch ESIC, 5*(5), 46.

Sampieri, R. H., Fernández, C., & Baptista, P. (2017). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed., Vol. II). México D.F., México: McGraw-Hill.

Simonato, F. R. (Junio de 2018). La innovación en Comercial El Área, a través de la G de las experiencias. *Revista de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de La Plata*(11), 67.

Torres, V. (2014). *Administración de ventas* (Primera ed., Vol. IV). México D.F., México, México: Grupo Editorial Patria S.A.

Villa, M. E. (Junio de 2015). El Cuadro de Mando Integral: Concepto, enfoques y perspectivas. *Revista de Alta Gerencia: Formación y Crecimiento Directivo, 8*(1), 177.

Yules, M. d. (2015). *Administración y Gestión Comercial en restauración* (Segunda ed., Vol. V). Madrid, España: Editorial Síntesis S.A.

8. Anexos

Anexo A. Encuesta Latincompany S.A.

Universidad Tecnológica ECOTEC
División de Posgrado
Maestría en Administración de Empresas con Mención en Sostenibilidad de Sectores

Tema	Gestión comercial de la empresa Latincompany S.A., y su incidencia en ventas durante el periodo 2018 – 2019
Lugar	LatinCompany S.A., Guayaquil – Ecuador
Fecha	Lunes 3 a viernes 7 de febrero de 2020, de 9H00 a 12H00
Participantes	16 Colaboradores miembros del Departamento de Ventas de un total de 45 empleados en toda la empresa.
Objetivo	Evaluación de la gestión comercial

No.	**Pregunta**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	¿Está usted de acuerdo en que la empresa ha implementado de manera efectiva un manual de procedimientos internos, específicamente para su ejecución en el período 2018 – 2019?					
2	¿Considera usted que los tiempos de atención al cliente son los adecuados en la gestión comercial de la empresa?					
3	¿Está usted de acuerdo en que la estimación de índices de calidad de los productos que comercializa la empresa está acorde al mercado e intereses de los clientes?					
4	¿Considera usted que la empresa ha ejecutado de manera efectiva los procesos de presentación de los productos para el cliente final?					
5	¿Cree usted que la gestión comercial de la empresa ha establecido funcionalidades específicas para el desempeño administrativo – comercial?					
6	¿Considera usted que el departamento de ventas ha ejecutado sus actividades de atención al cliente de manera personalizada, eficiente y en base a los requerimientos que demanda el sector comercial?					
7	¿Está usted de acuerdo en que se implemente un Cuadro de Mando Integral que establezca objetivos estratégicos, indicadores e inductores claros para el adecuado desempeño de la gestión comercial en la empresa?					