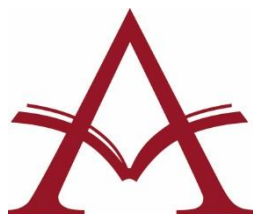


**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**



**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE  
EMPRESAS**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**Gestión comercial y distribución de productos en la empresa  
SAMAVI S.A.C., San Juan de Miraflores 2016**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES:**

**GIRON SALAZAR, VICTOR DARIO  
(ORCID: 0000-0001-8349-7048)**

**VILCA MARTINEZ, ELIZABETH SANDRA  
(ORCID: 0000-0002-1346-5603)**

**ZUÑIGA TORIBIO, ALICIA MAGALLY  
(ORCID: 000-0002-6444-5936)**

**ASESOR:**

**MG. ROJAS MACHA, OLGER MAXIMO  
CODIGO ORCID: (0000-0001-7965-1815)**

**LINEA DE INVESTIGACION: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL**

**LIMA, PERÚ**

**NOVIEMBRE, 2021**

## **Dedicatorias**

A mi señora madre Aurora por ser ejemplo de perseverancia y lucha constante, a mi hijo Fabio que es mi fuente de motivación para seguir adelante.

**Elizabeth**

A Dios por permitirme cumplir mi meta, a mi madre por creer y sentirse orgullosa de mí, a mis profesores por transmitirme sus conocimientos y experiencias, a mi familia por tenerme paciencia, y a todos aquellos compañeros que por diferentes motivos no lograron continuar la carrera, hoy les digo que nunca es tarde para empezar a estudiar y cumplir sus sueños.

**Víctor**

A Dios todopoderoso, a mis padres y hermanos por ser ejemplo de perseverancia y lucha constante, a mi hija Adriana Melisa, a todos ellos que son mi fuente de motivación para seguir adelante y lograr mis sueños anhelados de ser profesional competente.

**Magally**

## **Agradecimientos**

Agradecemos en primer lugar a Dios por brindarnos las fuerzas e iluminarnos el camino hacia la culminación de nuestro proyecto de investigación.

Al Magister Olger Rojas Macha por el apoyo brindado, tiempo, dedicación en guiarnos y orientarnos en la asesoría del proyecto de investigación para la obtención de título profesional.

A nuestros compañeros que estuvieron con nosotros durante este tiempo de estudios, compartiendo tantos momentos dentro y fuera de las aulas de la universidad.

Agradecemos también a nuestros familiares, por su comprensión y apoyo incondicional, a nuestros docentes por instruirnos en nuestra formación como profesional.

**LOS AUTORES**

## **Resumen**

La gestión comercial y la distribución de productos en la empresa SAMAVI S.A.C., San Juan de Miraflores 2016; tiene una gestión eficiente a nivel nacional, además cuenta con procesos ya establecidos que se manejan rigurosamente de acuerdo a las Normas Internacionales. Al realizar una visita pudimos identificar 6 deficiencias, los cuales no satisfacen las necesidades de los clientes, por ejemplo: atención, tiempo, entrega del producto, retraso en la entrega, etc.

En el proceso de elaboración del producto hemos observado que los aspectos más importantes para una empresa son garantizar una excelente calidad del producto por medio de un riguroso control, la utilización de una buena materia prima y la realización de un óptimo proceso de fabricación. A medida que avanzamos dentro del proceso de elaboración de la cerveza podemos ver que dentro de cada una de sus facetas existen riesgos que pueden causar desde pequeños incidentes hasta los accidentes más trágicos y lamentables, es por ello que no se escatima esfuerzo para tratar de hacer el proceso lo más seguro posible desde su inicio hasta el final.

La actual variedad y calidad en la oferta es consecuencia de un mercado altamente competitivo, tanto a nivel nacional como internacional, con una gran innovación tecnológica e inversiones en promoción y publicidad.

### **Palabras Clave**

Gestión Comercial, distribución de productos, mercado, innovación tecnología, promoción y publicidad, materia prima.

## Abstract

The commercial management and the distribution of products in the company SAMAVI S.A.C., San Juan de Miraflores 2016; it has an efficient management at the national level, it also has already established processes that are rigorously managed in accordance with international standards. During a visit we were able to identify 6 deficiencies, which do not meet the needs of customers, for example: attention, time, product delivery, delay in delivery, etc.

In the product manufacturing process, we have observed that the most important aspects for a company are to guarantee excellent product quality through rigorous control, the use of good raw materials and the performance of an optimal manufacturing process. As we advance within the brewing process we can see that within each of its facets there are risks that can cause from small incidents to the most tragic and regrettable accidents, that is why no effort is spared to try to do the process as safe as possible from the beginning to the end.

The current variety and quality of the offer is the consequence of a highly competitive market, both nationally and internationally, with great technological innovation and investments in promotion and advertising.

**Keywords:** Commercial Management, distribution products, market, technology innovation, promotion and advertising, raw material.

## Tabla de Contenidos

Carátula .....	i
Dedicatorias .....	ii
Agradecimientos .....	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla de contenidos .....	viii
Índice de Ilustraciones .....	viii
Introducción .....	1
1. Problema de la Investigación.....	4
1.1 Descripción de la Realidad Problemática .....	4
1.2 Planteamiento del problema.....	9
1.2.1 Problema general .....	9
1.2.2 Problemas específicos.....	9
1.3 Objetivo de la Investigación.....	9
1.3.1 Objetivo general .....	9
1.3.2 Objetivos específicos .....	9
1.4 Casuística .....	10
2. Marco Teórico.....	15
2.1. Antecedentes .....	15
2.1.1. Internacionales.....	15
2.1.2. Nacionales .....	17
2.2. Bases teóricas .....	20
2.2.1. Gestión comercial.....	20

2.2.2. Características de la gestión comercial.....	22
2.3.1 Distribución de Productos.....	22
2.3.2 La característica de gestión del canal de distribución .....	24
2.3.3 Competencias de la fuerza de ventas .....	25
2.4.1 El marketing y las ventas .....	27
2.5.1 El marketing moderno y la gestión de relaciones con los clientes .....	30
2.6.1 La gestión de venta y la orientación al valor del cliente.....	32
2.7.1 Modelo de gestión de marketing y ventas.....	35
2.7.2 Eficiencia, eficacia y productividad .....	35
2.7.3 La eficiencia organizacional:.....	36
2.8.1 La productividad en la empresa .....	40
2.9.1 Distribución de productos .....	41
2.9.2 Distribución .....	41
2.9.2.2 Canales de Distribución. ....	41
2.9.2.3 Importancia de los canales de distribución. ....	44
2.10 Definición de Términos básicos.....	57
3. Alternativas de Solución.....	59
4. Conclusiones.....	63
5. Recomendaciones .....	64
6. Referencias.....	66
7. Apéndice .....	68

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Evolución Mensual De Rechazos En Cajas.....	13
Ilustración 2: Diagrama De Ishikawa .....	14
Ilustración 3: Comparaciones De Marketing .....	29
Ilustración 4: El Marketing Orientada Al Valor Del Cliente.....	31
Ilustración 5: Evolución De La Gestión De Ventas.....	33
Ilustración 6: Clases De Distribución De Productos.....	42
Ilustración 7: Canales De Distribución De Productos .....	43
Ilustración 8: Matriz De Consistencia De Trabajo De Investigación .....	68



## **Introducción**

El presente trabajo de investigación vislumbra el análisis de las variables: la gestión comercial y la distribución de productos la empresa SAMAVI S.A.C., con RUC 20100253510, ubicado en Av. Las Torres 699 San Juan de Miraflores de la ciudad de Lima - Perú, cuya actividad económica es venta y distribución de bebidas, representado por el señor George Porras Santos, en calidad de Gerente General y Representante Legal.

En tal sentido, pasamos a describir los antecedentes de las variables en estudio.

En Brasil, las grandes cervecerías, como Brahma y Companhia Antarctica Paulista (actualmente ambas partes de Ambev/AB Inbev), constituyeron el pilar de la industria cervecera brasileña. La gestión de esta gran compañía es muy eficiente, debido a que manejan una serie de políticas, procedimientos y manuales de usuario, las cuales son ejecutadas con mucha eficiencia por lo que su producto cumple con todos los estándares de calidad; tiene plantas muy modernas y sobre la distribución de los productos, cuenta con varios canales de distribución con el desarrollo de grandes distribuidores siendo ese factor clave para su crecimiento. (Villegas, 2016).

En el Perú, la empresa SAMAVI S.A.C. tiene como empresa similar y principal competencia al grupo multinacional AJEGROUP, llegando a mantenerse presente en el mercado; el grupo AJEGROUP tiene una gestión eficiente, debido a que cuenta con manuales de procedimientos para el desarrollo de las funciones que va desde la toma de pedidos, emisión de guías de remisión, facturas y todo tramite documentario que le permita hacer un buen desempeño y logre la satisfacción del cliente; también, cuenta con 8 plantas a nivel nacional y cuenta con socios locales que le han permitido poder llegar a sus clientes y obtener una gran ventaja.

En Lima, La empresa SAMAVI S.A.C. tiene una gestión eficiente al igual que a nivel nacional, cuenta con procesos ya establecidos que se manejan rigurosamente. Sobre la distribución de estos productos, tiene definidos los canales de distribución, los cuales se encuentran segmentadas por zonas geográficas distritales y para ello cuentan con cinco distribuidoras a nivel de Lima Metropolitana.

La empresa SAMAVI S.A.C. distribuye productos a más de 1,800 clientes en San Juan de Miraflores y destina más de 10 camiones con capacidad de 1000 cajas para su distribución semanal.

En la empresa SAMAVI S.A.C. en el año 2016, en cuanto a la gestión comercial y distribución de las bebidas, se ha mostrado que las áreas involucradas a pesar que tienen definidos sus procedimientos, se encuentran generando una insatisfacción por parte del cliente al no recibir el producto requerido. A pesar de ser la más grande empresa en su rubro a nivel nacional, cuenta con algunas falencias para realizar el despacho del producto; es por ello que se investigó y analizó donde ocurren estas debilidades con el fin de dar solución a esta problemática, para que de esta manera se pueda mejorar en la empresa las variables en estudio.

La necesidad de la investigación comprende las debilidades que hay en la gestión del proceso de distribución, identificando deficiencias en la entrega de pedidos y falta de compromiso de las áreas involucradas, pues no se realizan adecuadamente el procedimiento establecido, generando retrasos, sobrecostos, malestar en los clientes e insatisfacción laboral.

La importancia de esta investigación se refiere a las posibles soluciones que proponemos, mediante algunas sugerencias, ideas y pensamientos, con el objetivo de ayudar a mejorar el proceso de distribución en la venta del producto

La distribución de la investigación se refiere al esquema del estudio, iniciando por el título y los capítulos correspondientes que se deben desarrollar en el presente trabajo.

En el capítulo I, relatamos el planteamiento del problema, formulación del problema, problema general, problemas específicos, objetivo general, objetivos específicos y la casuística de acuerdo a la problemática planteada, para lo cual nos hemos basado en la recopilación de información otorgada por el personal que labora dentro de la empresa y conocedora del tema.

En el capítulo II, presentamos el marco teórico con los antecedentes de la investigación y las bases teóricas referente a nuestras variables independiente y dependiente.

En el capítulo III, proponemos alternativas de solución que comprenden, al proceso que se llevará a cabo para ejecutar la solución.

Finalmente, concluimos con las recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos respectivos, indicando los índices de tablas, figuras, ilustraciones y otros en función a las normas APA sexta edición.

# 1. Problema de la Investigación

## 1.1 Descripción de la Realidad Problemática

En el Perú, la inadecuada gestión de distribución de los productos de bebidas gaseosas y cervezas de las distintas empresas que laboran en el territorio nacional, presentan debilidades y deficiencias en el momento del reparto y la entrega de los productos a los clientes.

En la ciudad de Lima, muchas empresas de este rubro presentan la mismas dificultades a la hora de realizar el reparto y la entrega de los productos a los clientes, los cuales están inmersos en el riesgo sobre los asaltos y robos, la flota de vehículos en muchos casos es antiguo, los trabajadores que realizan el reparto son personas que laboran por comisiones o en forma eventual, y en algunos casos, serían los que adulteran los productos de bebidas gaseosas y cervezas a la hora del reparto, de tal forma que el cliente al percatarse de estas situaciones, devuelve el producto sin realizarse la venta.

En la empresa SAMAVI S.A.C. ocurre situaciones parecidas mencionado en el párrafo precedente, donde muchos de los productos se encuentran en proceso de devolución, indicando la pésima gestión en la distribución de los productos por las causas indicadas de: información distorsionada de la tele venta, pedidos ficticios, pedidos que no se entregan en la fecha programada, ausencia de transportistas para la distribución, camiones malogrados, camiones antiguos, conductores y ayudantes que no se encuentran en planilla entre otros factores.

Cada 15 días en promedio hay reuniones entre los supervisores del área administrativa, supervisores de agentes comerciales y supervisores de tele ventas, con el fin de evaluar las diferentes problemáticas y próximos proyectos, donde se acuerda aplicar acciones de mejora e informar a sus subordinados, lo cual no se les comunica oportunamente, ni se les comunica a todos, lo cual genera inconsistencias con las nuevas disposiciones, ya que mientras algunos aplican los nuevos acuerdo, los otros que no fueron enterados de la comunicación, aplican la manera anterior, generándose nuevos problemas.

Cabe resaltar que incluso los nuevos acuerdos que se tienen en estas reuniones, no tienen el respaldo de sus gerencias, con lo cual se vuelve a foja cero y el problema continuo, debido a que mientras el área de ventas busca eficacia en sus objetivos de ventas, no les importa mucho la eficiencia y control que propone el área administrativa. Hay como un divorcio entre áreas.

Es necesario un compromiso desde la dirección y gerencias de las diferentes áreas para una mejor política y despliegue hacia sus diferentes subalternos.

A continuación, se detalla otras causas relevantes del problema:

**a) Problemas de índole procedimental:**

**Pedidos duplicados o triplicados:**

Estos pedidos a veces son ingresados al sistema por la misma o diferente persona, la cual no se dan cuenta, a pesar que tienen un reporte que les muestra si un cliente tiene más de un pedido creado. Cabe resaltar que diferentes usuarios de la empresa podrían ingresar pedidos de clientes que no están en su lista o padrón de llamadas o visitas.

**Pedidos con incorrecta programación de cantidad de botellas de vidrio y contenedor de botellas de vidrio:**

En estos casos los agentes de tele ventas crean el pedido con cantidad incorrecta de botellas de vidrio y contenedor de botellas de vidrio. Por ejemplo, si hay compra de 10 cajas de Cerveza Cristal debería programarse el recojo de 10 contenedores de botellas y 120 botellas, ya que el contenido de cada contenedor es de 12 botellas, pero le programan las cantidades al revés, es decir 120 contenedores y 10 botellas, generando problema ya que el cliente no cuenta con esa cantidad. Cabe resaltar que en el equipo portátil que maneja el Agente de Reparto, todo se valoriza en soles, y si no se recoge lo programado, les faltaría dinero.

**Cliente solicitó pedido con condición de venta al crédito, pero le mandaron al contado:**

Por error de digitación, el agente comercial o la agente de tele venta le crea el pedido con la condición de venta incorrecta. En mayor porcentaje, éste tipo de errores los comete el área de tele venta.

**Pedido llega al cliente fuera de ventana horaria:**

Hay un grupo de clientes que tiene acordado con la empresa para que le llegue su pedido en un rango de horas donde pueden recibir, ya que posteriormente están ocupados en el negocio y por diferente índole no pueden atender la recepción del pedido. Ejemplo: supermercados, discotecas, restaurantes, etc.

**Ciente no realizó pedido:**

Hubo error de digitación en el código del cliente por parte del agente de tele ventas o del agente comercial

**Ciente no solicitó un producto:**

Le mandaron un producto por otro en el pedido realizado, error en el material solicitado. A veces esto marca un gran problema, ya que hay casos donde se manda un producto de baja rotación (cerveza negra) por uno de alta rotación (Pilsen Callao)

**Cantidad incorrecta de productos en pedido:**

El agente de tele venta le ingresa una cantidad que no solicitó el cliente. Este tipo de casos no es atípico, se da con más frecuencia y repercute en el malestar del cliente y en los costos de distribución. Por ejemplo, un cliente que pide 5 paquetes del producto Guaraná y le mandan 50 paquetes.

**Pedido llega muy tarde, ya cerró negocio o están ocupados:**

Se espera que el pedido llegue en un horario adecuado del día, pero el camión llega muy de noche. El cliente no puede estar todo el día esperando a que el camión llegue a dejarle su pedido.

**No se encuentra dirección del cliente, mal geo posicionamiento:**

Cuando se le creó al cliente en el sistema, le ingresaron los datos incorrectamente y el procedimiento para corregirlo es muy engorroso.

**Pedido llegó tarde al cliente que tenía evento:**

Cliente esperaba su pedido a cierta hora antes del inicio del evento, lo cual ya había acordado con la empresa, pero el pedido llegó posteriormente, lo cual fue rechazado.

**Pedido programado para fecha incorrecta:**

Se creó el pedido con fecha no acordada con el cliente. Este tipo de errores los comete con frecuencia el agente comercial.

**Cambio de condición de venta y cliente no se enteró:**

No le informaron al cliente que su condición de ventas había cambiado, esperaba pedido al crédito y le mandaron al contado, o viceversa

**Deuda incorrecta:**

Le aparece al cliente una deuda que no reconoce, y varias veces es por falta de actualización de pagos en el sistema, ya que no se descontó un cobro anterior.

**Promesa incumplida:**

El agente comercial o el agente de tele ventas le ofrecen al cliente una promoción, bonificación o descuento que no le llega correctamente al cliente, lo cual molesta al cliente, ya que esperaba lo ofrecido, por lo tanto, no recibe el pedido.

**A) Problemas de índole humano**

- a) Falta de control de los diferentes filtros de validación
- b) Falta de capacitación de los filtros de validación
- c) Incertidumbre por cambios organizaciones que desmotivan al personal y que se crea con la información “extraoficial”
- d) Falta de liderazgo para trabajar en equipo

- e) Poca interacción del personal administrativo con áreas de Tele ventas
- f) Falta de compromiso con las funciones del personal
- g) Inadecuada comunicación de la cultura organizacional
- h) Problemas con actualización de datos en el sistema de la empresa
- i) Maltrato al cliente por parte del personal tercero
- j) Falta de conocimiento de servicio al cliente de la empresa tercera de reparto.

<b>Análisis Situacional de la Empresa SAMAVI SAC</b>		
<b>Análisis Interno</b>	<b>FORTALEZAS</b>	1- Sistema de cobranzas que permite contar con recursos financieros necesarios para asegurar la continuidad del negocio. 2- Buen sistema comercial en ventas con llegada continua al cliente
	<b>DEBILIDADES</b>	1- La distribución de los productos se encuentra tercerizado 2- La red de gestión comercial se ha saturado, tal manera que genera lentitud en los procesos. 3-Poca interacción entre las áreas
<b>Análisis Externo</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	1- Se cuenta con un sistema SAP ERP que permite interactuar mejor a nivel mundial 2- Lealtad de clientes a portafolio de marcas
	<b>AMENAZAS</b>	1- Tecnología y capacidad logística es insuficiente para cubrir la demanda del mercado en temporada de verano 2- Fenómenos naturales podrían afectar a la operación en sus diferentes etapas

Fuente: Elaboración propia



## **1.2 Planteamiento del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿De qué manera la gestión comercial influye en la distribución de los productos en la empresa SAMAVI S.A.C., San Juan de Miraflores 2016?

### **1.2.2 Problemas específicos**

A. ¿Cómo determinar la gestión comercial en la empresa SAMAVI S.A.C., San Juan de Miraflores 2016?

B. ¿De qué modo se puede identificar la distribución de los productos en la empresa SAMAVI S.A.C., San Juan de Miraflores 2016?

C. ¿En qué medida, se relaciona la gestión comercial con la distribución de los productos en la empresa SAMAVI S.A.C., San Juan de Miraflores 2016?

## **1.3 Objetivo de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Establecer cómo la gestión comercial influye en la distribución de los productos en la empresa SAMAVI S.A.C., San Juan de Miraflores 2016.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

a) Establecer cómo las competencias de la fuerza de ventas influyen en la distribución de los productos en la empresa SAMAVI S.A.C., San Juan de Miraflores 2016.

b) Implementar cómo el marketing y las ventas influyen en la distribución de los productos en la empresa SAMAVI S.A.C., San Juan de Miraflores 2016.

c) Lograr cómo la eficiencia, la eficacia y la productividad influyen en la distribución de los productos en la empresa SAMAVI S.A.C., San Juan de Miraflores 2016.

d) Determinar la gestión comercial en la empresa SAMAVI S.A.C., San Juan de Miraflores 2016

e) Identificar la distribución de los productos en la empresa SAMAVI S.A.C., San Juan de Miraflores 2016?

f) Relacionar la gestión comercial con la distribución de los productos en la empresa SAMAVI S.A.C., San Juan de Miraflores 2016?

#### **1.4 Casuística**

Se expone algunos casos con las diferentes razones con que son rechazados los pedidos, entre los cuales hay por índole procedimental y otros por índole humano.

Así mismo se detalla la alternativa de solución

##### **Pedido con condición de venta mal programado:**

El señor Percy Lapa Ucharima, realizo su pedido vía telefónica a la agente de tele venta, para que le puedan traer el día 06 de mayo del 2016, el cual consistía en 15 cajas de cerveza y gaseosas, con condición de venta a crédito. El día que le llevaron su pedido, el agente de reparto le indicó que debía pagar en efectivo, ya que su pedido era de condición de venta contado, lo cual le generó malestar al cliente y tuvo que rechazarlo, ya que no contaba con el dinero.

##### **Cantidad incorrecta de productos en pedido:**

El señor Pastor Sánchez Bravo, realizó su pedido vía telefónica a la agente de tele venta, para que le hagan llegar el día 07 de Junio del 2016, el cual consistía en 8 cajas de Cristal de 650ml y 2 cajas de Pilsen de 630ml, con condición de venta al contado, pero el pedido fue programado al revés, ya que le mandaron 8 cajas de Pilsen de 630ml y 2 cajas de Cristal de 650ml, lo cual no pudo ser recibido por el cliente, ya que el producto Pilsen tiene un precio mayor, lo cual no podía pagar el cliente. Esto generó malestar al cliente y el respectivo rechazo.

##### **Pedidos duplicados:**

El cliente Flor Ccoillo Garriazo, recibió la visita del agente comercial el día 23/02/2016 donde realizó su pedido con condición de venta al crédito por 12 cajas de cerveza y gaseosa para que le entregaran el pedido el día 25/02/2016 según su día de reparto, acción que el agente

comercial ingresó en su aplicativo de su Smartphone, que simultáneamente se enlaza con el sistema de venta de la empresa y genera el pedido. Pero al día siguiente 24/02/2016 el cliente recibe la llamada telefónica de la agente de tele ventas para ver si quería realizar pedidos, donde la cliente le indica que ya le había indicado al agente comercial el día anterior.

Lamentablemente a pesar de lo indicado, el personal de tele venta le programó pedido, debido a que según su indicador diario deben llegar a la efectividad del 95% de pedidos como mínimo en el 100% de cobertura de llamadas. Lógicamente el cliente rechazó el pedido, generándole molestias al personal tercero de reparto, quienes también deben lograr efectividad en entrega de pedidos, ya que afecta a sus respectivos indicadores y por ende al cobro de su bonificación económica.

El cliente B&F Inversiones EIRL., realizó un pedido vía telefónica con el agente comercial para que le enviaran un pedido fuera del día de su visita para recibirlo el día 24/11/2016, ya que requería para un evento, el cual consistía 200 Pilsen 630ml y 30 Cristal 650ml con condición de venta al crédito, lo cual le llegó incorrectamente, ya que le mandaron 200 cajas de más en el producto Cristal 650ml. El cliente rechazó éstas 200 cajas.

### **Propuesta de soluciones:**

Se debe construir una macro automática en el aplicativo Excel que se enlace con el sistema SAP para ejecutar scripts cada hora, la cual deberá descargar data de los pedidos creados hasta ese momento, en formato de Excel, la cual pueda ser procesada por la macro.

Así mismo es necesario, que el personal del área administrativa sea capacitado en el uso de ésta herramienta. Esta macro deberá mandar correos automáticos con los posibles errores durante cada hora y desde las 11:00am hasta las 21:00pm, antes de solicitar al área de planificación que comience a distribuir los pedidos entre la diferente flota de la empresa, lo cual le toma varias horas de la noche, por diferentes condiciones logísticas y de venta.

Esta macro deberá mostrar los siguientes filtros:

Clientes con posibles errores de duplicidad de pedido.

Pedidos con incorrecta programación de recojo de botellas de vidrio y contenedor de botellas de vidrio en relación al pedido realizado.

Clientes a quienes se les ha cambiado en la última semana su condición de venta establecida, de venta al crédito hacia venta al contado.

Clientes cuyo pedido del día, haya superado su promedio de compra en 50% de los últimos 6 meses.

Clientes con incidencia de rechazos en los últimos 30 días.

Clientes de volumen y que no hayan realizado su pago previo pedido, vía banco y hasta antes de las 19:00pm.

Clientes que tengan deuda de botellas de vidrio y contenedor de botellas de vidrio, que vayan a vencer el día de reparto y que el área de tele venta no les hayan programado el recojo de los mismos

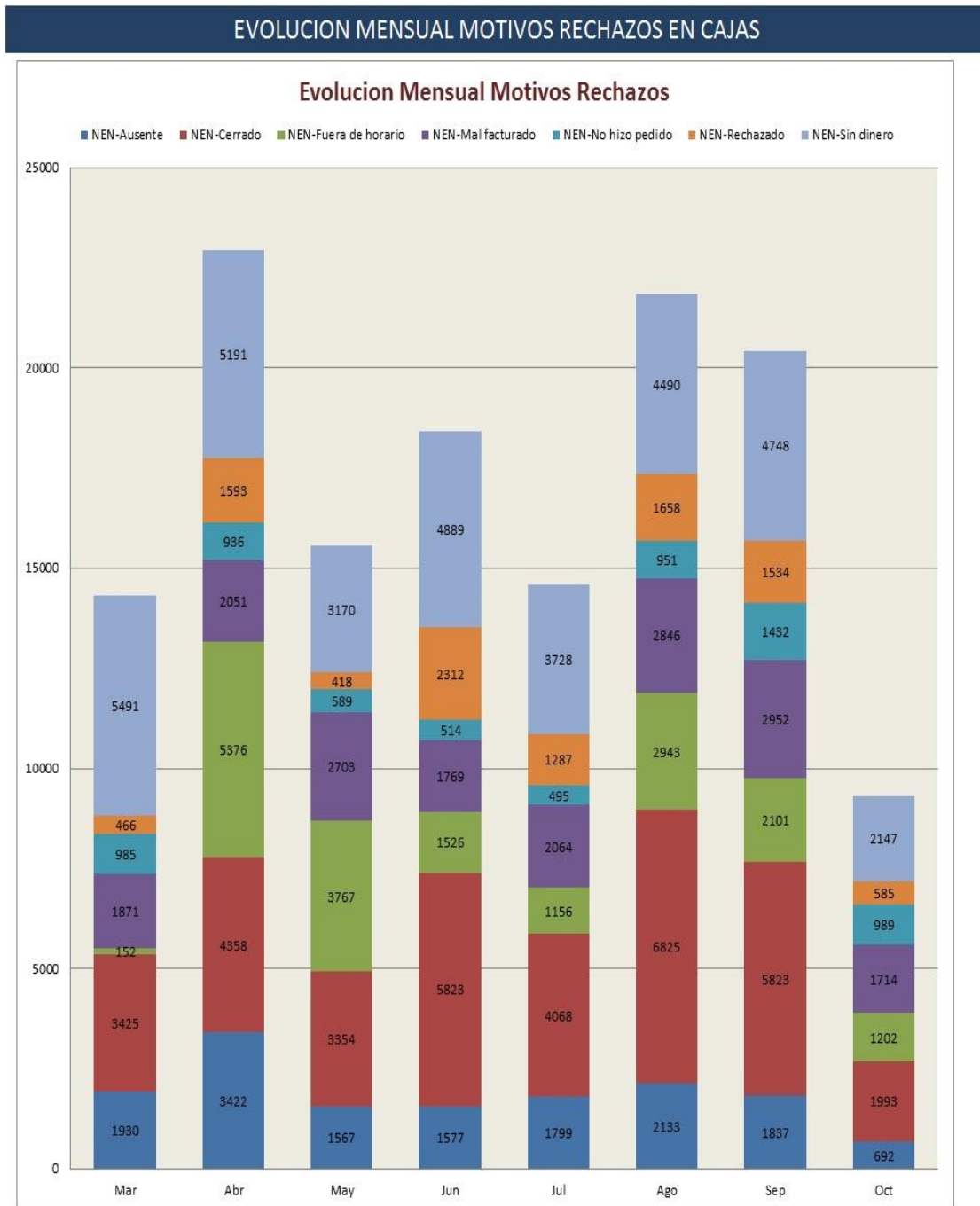
Clientes de volumen que no les calcule la bonificación que tengan asignada.

Es necesario concientizar al personal de tele ventas a comprometerse con el trabajo diario, ya que hay mucho error manual, lo cual puede ser prevenido si se toman el tiempo para verificar si ya existe creado un pedido para el cliente que están solicitando comprar.

La empresa debería realizar un proyecto que permita al cliente poder realizar sus compras en línea vía internet, con lo cual se reduciría los sobrecostos inmersos en personal de la empresa, personal tercero, flete, flota, etc.

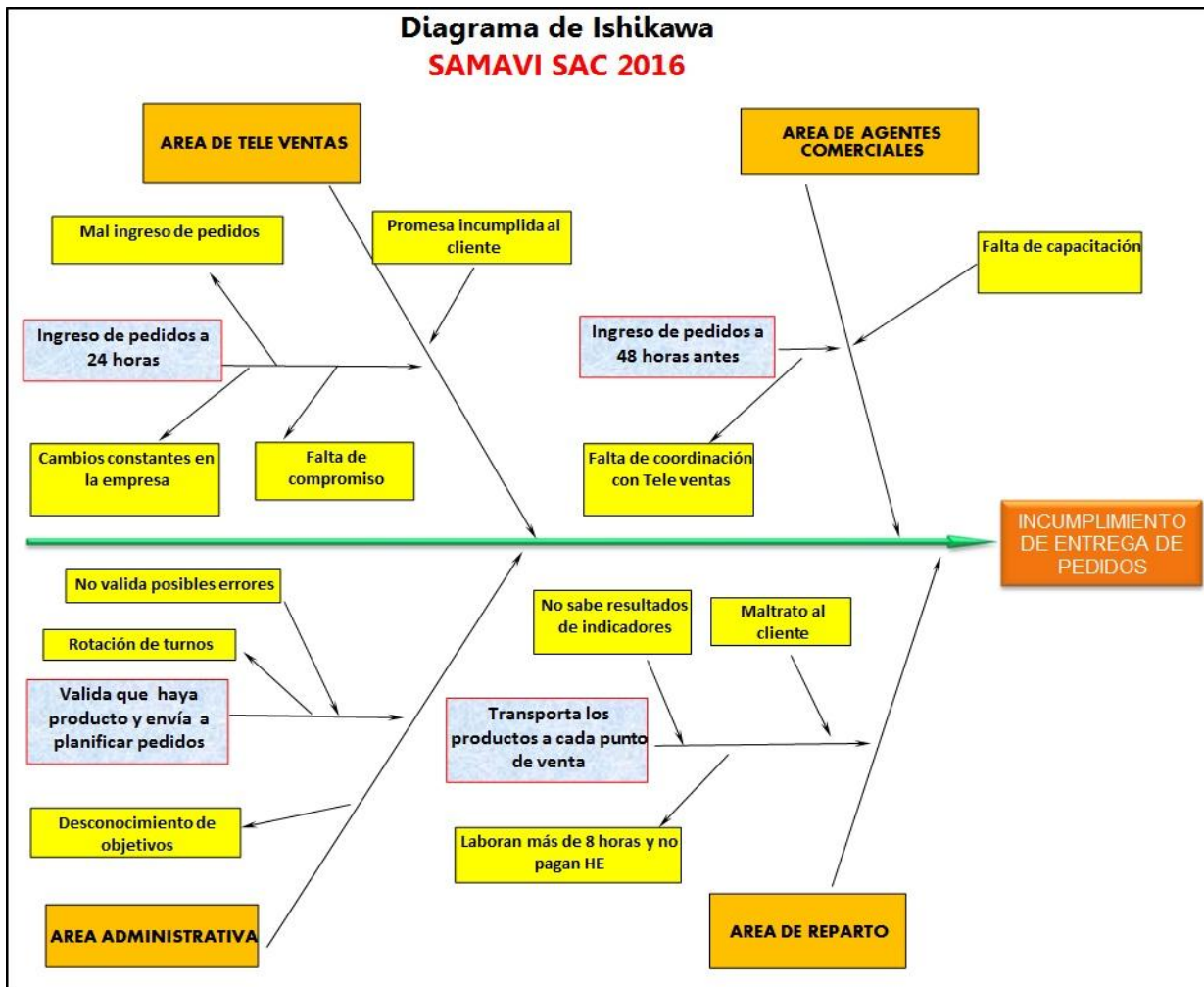
Es importante realizar el coaching respectivo al personal involucrado para ayudarles a determinar sus propias oportunidades de mejora.

**Ilustración 1: Evolución Mensual de Rechazos en Cajas**



Fuente : Correo diario de Evolución de rechazos al 18/10/2016

Ilustración 2: Diagrama de Ishikawa



## 2. Marco Teórico

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Internacionales

(Del Fante & Ramirez, 2013) en su tesis pre grado denominado “*Mejoras a la Red de Distribución de Producto Terminado en una Empresa productora y Distribuidora de Alimentos en Venezuela*”, sostiene que, con el uso del Diagrama Causa- Efecto y con apoyo de método de estratificación o enumeración de causas, se determinaron las causas que están originando el incumplimiento de la meta establecida para los indicadores fundamentales, siendo las causas principales proveedores, transporte y planificación. Como bien sabemos que este diagrama nos sirve para identificar la causa y/o efecto mediante una representación gráfica, lo que permite analizar los problemas en el entorno de una empresa, en este contexto los tenistas han resaltado tres causas principales como son: proveedores (planificación estratégica de los gastos de transporte primario), transporte (dificultad en la compra de repuestos) y planificación (inventario de producto terminado Alimentos Polar C.A.).

Como bien sabemos que este diagrama nos sirve para identificar la causa y/o efecto mediante una representación gráfica, lo que permite analizar los problemas en el entorno de una empresa, en este contexto los tesistas han resaltado tres causas principales como son: proveedores (planificación estratégica de los gastos de transporte primario), transporte (dificultad en la compra de repuestos) y planificación (inventario de producto terminado Alimentos Polar C.A.). (Infantes, Martinez, & Sanchez, 2015) en su revista “*Gestión comercial desde un enfoque prospectivo*” tiene como objetivos, la revisión de los principales enfoques contemporáneos sobre el proceso de gestión comercial y de conjunto plantear el perfeccionamiento de este proceso a partir del uso de herramientas científicamente argumentadas que brindan un enfoque prospectivo a los análisis de predicción que se desarrollan. Como principales resultados de esta

investigación se logra mezclar en un único proceder el análisis estructural a través del programa especializado MIC-MAC, el método MACTOR en la determinación de actores y el programa SMIC en la identificación de los escenarios más probables, técnicas que contribuyen con el enfoque prospectivo de este proceso.

En esta revista se determina un conjunto de indicadores que contribuyen al diagnóstico y perfeccionamiento del PGC, destacándose el enfoque de mejora continua para el desarrollo del proceso.

(Iturralde, 2016) *“La gestión comercial como dimensión clave en la dirección estratégica de empresas importadores y comercializadoras de materias primas en el Ecuador”*. Tesis de la Universidad Laica – Ecuador, tuvo como conclusión que hoy en día las empresas y/u organizaciones para que puedan ser competitivas en el mercado, deben contar con el Servicio de Atención al cliente, como parte de un buen servicio ofrecido y un valor agregado.

En la Gestión Comercial a nivel que las exigencias del mercado lo demandan, aun cuando el sector empresarial en estudio esté suponiendo una adecuada aplicación de dicha dimensión. El tema es que la Gestión Comercial no es solamente vender, sino que involucra una serie de elementos adicionales, de los cuales en este artículo estamos proponiendo los principales a partir de la fundamentación teórica y de las encuestas realizadas a los consumidores finales.

(Muñoz & Cordova, 2015), *“Gestión comercial y su incidencia en la atención al cliente de la empresa Karinita Cía. Ltda., Cantón Quevedo, Año 2014”*, tesis de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo – Ecuador. En lo concerniente en una empresa de carácter familiar, por más pequeña que sea debe de contar con un organigrama funcional, o de lo contrario se recomienda realizar una asesoría o coaching externo.

La forma en su funcionalidad es de carácter natural, por lo que su proceso administrativo es esgrimido empíricamente, porque no posee las respectivas funciones por área que soporte a la revisión de cada uno de los procesos, en estos momentos posee un buen clima organizacional,



una excelente comunicación entre sus miembros que conforman la entidad y una aceptable participación en el mercado.

(Flores & Freire, 2015), en su tesis presentado en la Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca - Ecuador titulado "*Propuesta de una red para la distribución de productos plásticos en la empresa Multiplast de la Ciudad de Loja*". Considera que es importante contar con una estrategia de costos, lo que constituye un reto para la empresa, sin descuidar la calidad del servicio, creando así una ventaja competitiva.

El uso de rutas de distribución con el menor recorrido en las empresas de servicios permite la reducción en sus costos logísticos siendo estos costos un componente con gran influencia en el costo por bulto entregado lo que a su vez significa una mejora de la competitividad.

### **2.1.2. Nacionales**

(Becerra & Estela, 2015). En su tesis de la Universidad de Ciencias Aplicadas, titulado "*Propuesta de Mejora de los Procesos de Recepción, Gestión de inventarios y Distribución de un Operador Logístico*". Llegando a la conclusión que cada empresa opta por la optimización de rutas de transporte, son aquellas acciones que contribuyen a la mejora de la función de distribución, siendo este un elemento clave para la gestión logística, no todas las empresas tienen una perspectiva global.

En el caso de estos tesisistas han considerado un factor predeterminante que es el tráfico caótico que se viene dando en estas últimas décadas, ya que el parque automotor ha crecido, creando tráfico vehicular en todas las carreteras a nivel nacional, lo que genera el retraso de la entrega oportuna de las mercaderías.

Concluimos que con respecto a la propuesta de optimización de rutas se realizó un análisis de recorrido y otro de los tiempos totales de recorrido (servicio). La primera propuesta sirvió para determinar las rutas a completar y la ruta más corta para llegar a los clientes; sin embargo, no considera factores como los horarios de despacho (7:00 am, 08:00 am y 09:00 am), los tiempos

de servicio y el tráfico que varía respecto al horario de salida que considerados en la segunda propuesta. Por brindar la información más completa y necesaria se eligió adoptar la propuesta de análisis de tiempos.

(Milla & Silva, 2013), en su tesis titulado Plan de Mejora del Almacén y Planificación de las Rutas de Transporte de una Distribuidora de Productos de Consumo Masivo de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Que este plan de mejora del almacén y planificación de las rutas de transporte, logra una ventaja competitiva, obteniendo una solución sistemática e integral, a través de la disminución de tiempo en el despacho de productos y la correcta gestión de distribución física de las mismas, lo que genera la satisfacción y fidelización del cliente.

Consideramos que el enfoque de cadena de suministro utilizado en el presente estudio constituye una ventaja pues por medio del análisis total y conjunto de los procesos de almacenaje y distribución se logra obtener una solución sistemática e integral. La mejora en tiempos y distancias recorridas en ambos procesos impacta de forma combinada en los tiempos de respuesta al cliente y por ende en su satisfacción.

(Chavez, Diaz, & Grandez, 2016), en su tesis de pre grado de la Universidad del Pacifico, titulado “*Mejora de la red de distribución en la Zona Norte del Perú de la Empresa Laive S.A.*” donde indica que Mayormente las empresas están optando alianzas con proveedores logísticos, con el fin de reducir costos en la empresa, de acuerdo a las necesidades de los clientes, con el fin de atender la demanda de todos sus clientes, como bien sabemos estamos hablando de la Empresa Laive S.A., siendo este que se encuentra posicionado en el mercado, por ende, tiene un sinfín de clientes, entre ellos mayoristas, minorista e industriales.

Por otro lado, las carreteras de la zona norte del Perú, no son tan accidentadas o se encuentran deterioradas como en otros lugares. Lo que no dificulta en los indicadores de entrega de estas mercaderías.

Con la finalidad de reducir costos en transporte, se ha establecido formar una alianza con el proveedor de transporte Casasola, a fin de contar con una distribución exclusiva en el norte a cambio de mantener una tarifa flat hasta el 2025. Considerando el diseño propuesto, los costos de transporte disminuirán en 28% y se obtendrían ahorros mensuales de S/ 87.400.

(Vargas & Ramirez, 2014) , tesis pre grado de la Universidad Privada Antenor Orrego titulado “*El sistema de Control Interno y la Gestión Comercial en la Ferretería Comercial Estrella S.R.L.*”. tuvo como objetivo realizar el diagnostico de deficiencia y falencias de diferentes actividades y procedimiento en la atención y despacho de los productos, proponiendo mejoras en el sistema de control interno y gestión comercial, tomando y aplicando medidas correctivas, a fin de desarrollar normas, procedimientos y políticas.

Realizado el diagnostico al sistema de control interno en el área de ventas de la ferretería Comercial Estrella S.R.L., se encontró deficiencias en las actividades y procedimientos para la atención y despacho de los productos a los clientes, no cuentan con un reglamento, falta de un manual de organizaciones y funciones que permita conocer a los trabajadores las labores que desarrollan, falta de capacitación y motivación al personal. Para luego proponer mejoras en el sistema de control interno y gestión comercial, y aplicar medidas correctivas, de manera que las operaciones comerciales se desarrollen de acuerdo a normas, procedimientos y políticas.

(Orellana, 2013), de la Universidad Privada Antenor Orrego, titulado “*Implementación de sistemas de información de gestión comercial para mejorar los procesos de comercialización del Grupo Autonort – 2013*”. Hemos tomado como referencia esta tesis, como bien sabemos estamos actualmente en un mundo globalizado, que ya en diferentes empresas y/u organizaciones están optando en innovar sus procesos de comercialización mediante la web, realizando el proceso de Telemarketing recibidos y atendidos; a fin de cubrir la necesidad de comodidad y confort de los nuevos clientes.

Se concluye que la innovación es esencial para mejorar los procesos de comercialización del Grupo Autonort, debido a que el sector automotriz es dinámico, manifiesta criterios heterogéneos de acuerdo a las necesidades de comodidad y confort últimamente demandados por los “nuevos clientes”, y es por ello que los sistemas de información implementados permitirán tener un mayor conocimiento de lo que demanda el mercado.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Gestión comercial**

La gestión comercial es la función encargada de hacer conocer y abrir la organización al mundo exterior, se ocupa de dos problemas fundamentales, la satisfacción del cliente y la participación o el aumento de su mercado, dado esto, es necesario desarrollar, un sistema adecuado de calidad, un departamento de servicio al cliente eficiente y productos o servicios de calidad.

De acuerdo (Herrero, 2001, pág. 151), la gestión comercial es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado. Si analizamos esto desde el punto de vista del proceso productivo, la función o gestión comercial constituiría la última etapa de dicho proceso, pues a través de la misma se suministran al mercado los productos de la empresa y a cambio aporta recursos económicos a la misma. Ahora bien, la gestión comercial no sólo es la última etapa de proceso empresarial, ya que contemplada así cumpliría únicamente una función exclusiva de venta y, sin embargo la gestión comercial comprende desde el estudio de mercado hasta llegar a la venta o colocación del producto a disposición del consumidor o cliente, incluyendo las estrategias de venta, y la política de ventas en el ámbito empresarial (todo lo referente a fijación de objetivos, sistema de incentivos para el caso de que sean alcanzados tales objetivos y, en su caso, el control del incumplimiento así como el grado y las causas del mismo).

Explica (De Borja, 2008, pág. 9 y 10) que la gestión comercial forma parte esencial del funcionamiento de las organizaciones: decisiones relativas a qué mercados acceder; con qué productos; qué política de precios aplicar; cómo desarrollar una sistemática comercial eficaz, forman parte del día a día de las organizaciones, además de ser aspectos que emanan directamente de las decisiones derivadas de la estrategia corporativa.

En las grandes empresas y corporaciones, donde el proceso de planificación estratégica está normalizado, las decisiones estratégicas que afectan a la actuación comercial son consecuencia de la propia definición de objetivos establecidos a máximo nivel corporativo. La gestión comercial propiamente dicha, pierde este “contenido estratégico”, y se centra en cómo resolver operativamente los dilemas planteados en la estrategia corporativa:

- Cómo orientar los aspectos relacionados con el marketing MIX.
- Cómo adecuar los sistemas de información a la gestión comercial.
- Cómo estructurar y dimensionar la organización comercial.
- Cómo agilizar la sistemática comercial.

Sin embargo, en los casos donde este proceso de planificación estratégica no esté formalizado (bien por la dimensión de la compañía, bien por la ausencia sin más de esta iniciativa), la gestión comercial cobra especial significado, en la medida que debe asumir un doble rol:

- Por un lado, deberá asumir un papel en la planificación comercial y de marketing, del cual derivarán la definición de los objetivos y decisiones que corresponderían al proceso de planificación estratégica corporativa.
- Por otro lado, deberá seguir dando una respuesta adecuada a la solución operativa de los problemas comerciales y de marketing derivados de las decisiones estratégicas globales.

En resumen, la gestión Comercial es una herramienta la cual ayuda a lograr el objetivo que es la satisfacción del cliente, teniendo claro que no solo es una etapa final, sino que abarca prácticamente todo desde el inicio que es el estudio del mercado hasta lograr culminar la venta. Y para lograr eso se apoya de sus políticas, planes estratégicos todo lo que ayude a una buena decisión.

### **2.2.2. Características de la gestión comercial**

La gestión comercial es importante puesto que nos brinda las facilidades para poner en camino nuestro producto o servicio, para así satisfacer las necesidades del nuestro cliente, según (Perez, 2012) , indica que la gestión comercial se caracteriza de la siguiente forma:

- Poseer información (base de datos) viable de todos los proveedores, clientes, precios, con los que se están manejando toda la logística comercial de la empresa.
- Contar con un sistema o método ágil en el cual se pueda visualizar los productos o servicios existentes y faltantes en bodega, ventas, facturas, acompañada de una contabilidad básica y oportuna agilitando así su comercialización.
- Todas las operaciones de adquisición de bienes o servicios deben estar registrados por los respectivos comprobantes que garanticen su veracidad.
- Se orienta en la elaboración, planificación y ejecución de las estrategias del marketing MIX (producto, precio, plaza y promoción).
- Se adecua al buen manejo del servicio y atención al cliente con principal enfoque en la buena imagen corporativa de la empresa.

### **2.3.1 Distribución de Productos**

Según Vreca (2009), las funciones básicas de la distribución física fueron las siguientes: - Canales de distribución -Gestión del almacén de productos terminados -Transporte -Sistema de información Según Vreca, (2009), propuso que “el proceso de la distribución de los productos es el término de las tareas previas realizadas por la totalidad de las áreas de la

organización con base en los planes de negocios, cuyo objetivo es el cliente. (...)” (p. 383). Por ello el autor mencionó tres dimensiones importantes valoradas en su teoría y fueron las siguientes:

#### Dimensión 1: Canales de distribución

Uno de los primeros temas sobre los cuales debe decidir una organización es definir la forma en la que venderá sus productos; de qué manera los hará llegar hasta el consumidor final, es decir, qué canales de distribución usará. La ubicación y cantidad de centros de distribución constituye un tema sumamente complejo.

#### Dimensión 2: Distribución física internacional

La globalización y los tratados internacionales para liberalizar el comercio son motores principales de la distribución física internacional. Cuando el país cuenta con las facilidades de infraestructura necesaria, la ubicación preferida de los centros de distribución para el comercio internacional es cerca de los puertos. Los puertos deben disponer de equipo de manipuleo para descargar y carga rápidamente, así como de buenas carreteras de acceso y facilidades de almacenaje.

#### Dimensión 3: Costos de distribución

Conforman parte importante del costo total de los productos.

Algunos elementos del costo de distribución son los siguientes:

- Inventario
- Almacenaje
- Transporte
- Gestión de pedidos
- Embalaje

Según Jiménez (2011), señaló que “son las actividades donde el producto se elabora por la empresa y concluye cuando es comprado por el consumidor, de manera que se garantiza el ideal proceso” (p.192).

### **2.3.2 La característica de gestión del canal de distribución**

Es adquirir las competencias necesarias para interpretar los fundamentales factores que caracterizan los medios de distribución. Por lo cual se relaciona con la realidad problemática en diseñar e implementar un canal de distribución para los productos.

Las dimensiones según el autor fueron:

- El mercado -Medios de distribución
- Canales de distribución
- Diseñar un canal de distribución.
- Implementación de los canales de distribución.
- Integración de los canales de distribución.
- Funciones de los canales de distribución
- Relevancia de los canales de distribución

Según Paz (2008,) definió a la gestión del medio de distribución como, “el conducto que cada organización utiliza para conducir sus productos al cliente final de manera eficiente” (p.115).

Las dimensiones que plantea el autor son:

Dimensión 1: Motivación y decisiones políticas

La motivación abarca tres áreas específicas:

- La investigación de las necesidades y problemas de los intermediarios.
- El desarrollo de programas y políticas que ayude a los intermediarios a satisfacer sus necesidades y a resolver sus problemas particulares.
- Sostener el liderazgo de la relación.



Dimensión 2: Políticas de producto en el canal

Está conformada por tres áreas básicas:

- Planeamiento y desarrollo de nuevos productos
- Ciclo de vida del producto
- Administración estratégica de producto

### **2.3.3 Competencias de la fuerza de ventas**

Se define como grupo de empleados de una compañía que se dedican a realizar las ventas. Su función, tarea, formación requerida, movilidad, etc., varía notablemente de empresa a empresa. Según el sector del que se trate los vendedores pueden requerir una formación universitaria y tener que desplazarse muy a menudo, o, por el contrario, tener una educación básica y una gran disponibilidad para viajar, o cualquier otra combinación.

El tipo de vendedores es tan amplio como el de empresas en las que trabajan, pues las empresas establecen objetivos para sus fuerzas de ventas para lograr el máximo rendimiento.

La fuerza de ventas necesita para cumplir su tarea una definición clara de sus objetivos. Especialmente si se tiene en cuenta que la venta a través de ella es el método más caro del que una compañía dispone para acercarse a sus clientes, aunque también puede ser el más eficaz. Dependiendo de la estrategia de la compañía, y de la situación del mercado, los objetivos variarán; de forma global el vendedor recibe información sobre el potencial de su territorio y las actividades de los competidores y a partir de ahí se le establecen sus objetivos tanto de ventas, como de estrategia de marketing.

Por ejemplo, un vendedor en una zona geográfica determinada sabrá cuáles son los objetivos de ventas para cada uno de los productos que lleva en promoción para un período determinado. También conocerá cuáles son las estrategias de la compañía, cuáles debe promocionar y en qué orden. Se le informará también a qué tipo de clientes debe visitar preferentemente.

Por ejemplo, los clientes que compran con frecuencia en grandes cantidades son los prioritarios, siendo aquellos que sólo compran de forma esporádica los que menos debe visitar.

El papel de la fuerza de ventas en una empresa puede variar desde ser un componente importante de la estrategia de mercadotecnia, hasta ocupar un papel secundario, como en el caso de muchas empresas de productos de consumo. Las funciones de la fuerza de ventas varían desde servir primordialmente como receptores de pedidos hasta el desempeño de actividades importantes como consultores para los clientes; de manera general, el verdadero papel de la fuerza de ventas está, en primer lugar, ligado a la satisfacción de una necesidad de comunicación bidireccional, experimentada por un comprador mejor informado y a menudo más exigente en la adaptación del producto a sus propias necesidades.

Desde el punto de vista en la empresa, la nueva eficacia de los vendedores estará más ligada a la habilidad en recoger y en transmitir la información, de manera que aumenta la rapidez de adaptación a los cambios de mercado.

Algunas de las características de las competencias de la fuerza de ventas, donde se someten a las preguntas de sensibilización son:

1. Conocen el producto, tienen conocimiento competitivo, “habilidades frente a frente” (como los rasgos de venta/beneficios, manejo de objeciones, etc.).

2. Son algo más que demostradores y expositores de productos. Son fuentes aclaratorias de información, consejeros, creadores de relaciones, resuelven problemas, abogan por los clientes y hacen tratos.

3. Poseen la capacidad necesaria para trabajar tanto con el personal interno como con los clientes. Como los vendedores no tienen subordinados, deben trabajar mediante otros sobre quienes tienen poco o ningún control. Influir a los demás para cambiar sus prioridades e interrumpir sus horarios es una parte importante del trabajo.

4. Reconocen que las habilidades requeridas para dar servicio a una cuenta son distintas a la que se requieren antes de la venta. Por ejemplo, no renuncian a la responsabilidad de instalación, implantación y servicio al personal de apoyo técnico. Continúan manteniendo una relación con el cliente que éste considera valiosa (Torres, 2015).

En resumen, Después de comprender que las empresas establecen objetivos para que las fuerzas de ventas logren el máximo rendimiento, dependiendo de la estrategia de la compañía, y de la situación del mercado, los objetivos variarán, estoy de acuerdo que para la fuerza de venta lo más importante es la satisfacción del cliente y para ello el vendedor recurre a varias estrategias que le ayudaran a lograr su objetivo, viéndolo desde el punto de vista como empresa entendemos que el vendedor es pieza fundamental, es la persona que está directamente ligada al cliente captando todas sus inquietudes y buscará la manera más fácil y sencillas y todas sus herramientas para despejar dudas y encaminarlo a donde se desea llevarlo que es la satisfacción total del cliente.

#### **2.4.1 El marketing y las ventas**

En la actualidad las empresas se enfrentan a un entorno cambiante y dinámico donde los productos o servicios que se ofrecen el mercado se imitan rápidamente y la diferenciación de la competencia es cada vez más compleja. Kotler (2011) señala que las prácticas de marketing serán afectadas por un nuevo entorno donde se deben reconocer fuerzas como la globalización, las diferencias culturales, el internet, los medios de comunicación sociales, la proliferación de marcas, la concentración de retails, la recesión y las problemáticas ambientales.

Estos cambios en el entorno han impulsado nuevas formas de llevar a cabo el marketing en las organizaciones. La globalización, el internet y los avances tecnológicos permiten el surgimiento del marketing digital (Merisavo, 2008; Andujar, 2010); el marketing viral (Jurvetson, 2000; Leskovec, Adamic y Huberman, 2007); y el e-commerce (Němcová y Dvořák, 2011; Sperdea, Enescu y Enescu, M., 2011). A partir de los progresos y nuevas

tendencias sociales aparece el marketing verde, derivado de las contingencias del medio ambiente (Prakas, 2002; Dahlstrom, 2010; Vazifehdust, Taghipourian y Gharib, 2011), y diversos estudios relacionados al marketing de género orientado a la mujer gracias al auge del rol de la mujer en la sociedad (Castillejo y Valencia 2011, Ferrada y Valencia 2011).

En resumen, la importancia del marketing se manifiesta en la última definición de la American Marketing Association, AMA, (2007) que amplía su impacto a la sociedad en general: “el marketing es la actividad, un conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”. Con esto surge el concepto de marketing social que adapta las herramientas y tecnologías del marketing comercial para aplicarlas a las problemáticas del bien social (Donovan, 2011). En los próximos años se prevén nuevos cambios en el Marketing que requerirán de nuevos estudios e investigaciones. Kotler, Kartajaya y Setiawan (2010) incorporaron el concepto de Marketing 3.0 que muestra una nueva etapa para las compañías cambiando desde el foco en el cliente hacia el foco en el humano donde la rentabilidad de las empresas se equilibra con la responsabilidad corporativa, política y social, considerando la rentabilidad sostenida y abarcando los cambios que se seguirán dando en el mercado y sus agentes permanentes.

### Ilustración 3: Comparaciones de Marketing

<b>Comparaciones de Marketing 1.0, 2.0 y 3.0</b>			
	<b>Marketing 1.0</b>	<b>Marketing 2.0</b>	<b>Marketing 3.0</b>
<b>Orientación</b>	Marketing centrado en el producto	Marketing orientado hacia el cliente	Marketing dirigido a los valores
<b>Objetivos</b>	Vender productos	Satisfacer y retener a los clientes	Hacer del mundo un lugar mejor
<b>Fuerzas que posibilitan</b>	Revolución Industrial	Tecnologías de la Información	Nueva Ola Tecnológica
<b>Cómo las compañías ven el mercado</b>	Compradores masivos con necesidades físicas	Consumidor inteligente con mente y corazón	Un ser humano completo con mente, corazón y espíritu
<b>Concepto clave del marketing</b>	Desarrollo del producto	Diferenciación	Valores
<b>Directrices de la empresa de Marketing</b>	Especificación del producto	Posicionamiento corporativo y del producto	Misión, Visión y Valores corporativos
<b>Propuestas de valor</b>	Funcional	Funcional y Emocional	Funcional, Emocional y Espiritual
<b>Interacciones con el consumidor</b>	Transacciones uno a muchos	Relaciones uno a uno	Colaboración de muchos a muchos

Fuente: Kotler, Kartajaya y Setiawan (2010)

### **2.5.1 El marketing moderno y la gestión de relaciones con los clientes**

Las empresas han evolucionado en su concepto de marketing para satisfacer a clientes más informados, exigentes y participativos. Prahalad y Ramaswamy (2004) plantean que las empresas no pueden pensar y actuar unilateralmente, ya que, en el nuevo paradigma del marketing los clientes y las empresas co-crean valor en varios puntos de su interacción. Valenzuela (2007) agrega que el nuevo paradigma del marketing sitúa al cliente en el centro de todo el negocio y la forma en que el cliente quiere interactuar con la empresa es lo prioritario; pasando de “actuar para el cliente” a “actuar con el cliente”. Los estudios de Ramani y Kumar (2008) ratifican la importancia de la interacción con los clientes, señalando que las empresas exitosas son aquellas que utilizan la orientación a la interacción.

Ésta permite atraer y retener a los clientes más valiosos, facilita que la empresa desarrolle la habilidad de prever las respuestas de éstos, y favorece la obtención de mejores resultados organizacionales a partir de la maximización de la función de utilidad en cada etapa de actividad de todos sus clientes. La evolución del concepto de marketing hacia el marketing moderno o colaborativo, se muestra a continuación en la Tabla 2.2. Exitosas son aquellas que utilizan la orientación a la interacción. Ésta permite atraer y retener a los clientes más valiosos, facilita que la empresa desarrolle la habilidad de prever las respuestas de éstos, y favorece la obtención de mejores resultados organizacionales a partir de la maximización de la función de utilidad en cada etapa de actividad de todos los clientes.

En resumen, en este intercambio entre empresa y cliente, Valero (2008) señala, la importancia del marketing moderno y colaborativo en la generación de valor para los clientes, dado que consiste en una red de alianzas que se constituyen entre las empresas de forma de cooperar para entregar una solución más completa a los clientes, en donde estos dos factores, juegan un rol muy impórtate para decidir la gestión comercial y su orientación hacia una mejora en la distribución de los productos que comercializa la empresa VIMSA S.A.C.

**Ilustración 4: El Marketing Orientada al Valor del Cliente**

	<b>Transaccional</b>	<b>Marketing Relacional</b>	<b>Marketing Colaborativo</b>
<b>Período</b>	Años 50	Años 80	Desde el 2000
<b>Orientación</b>	Al producto y al volumen de ventas	Al mercado y las relaciones con clientes	Al valor del cliente
<b>Objetivo</b>	Volumen de ventas	Cuota de mercado y utilidades	Cuota de clientes y rentabilidad a largo plazo
<b>Visión del Valor</b>	Limitado a la oferta	Manutención de relaciones con clientes a largo plazo	Creación de experiencias que aporten valor a la relación
<b>Rol del Cliente</b>	Compradores pasivos	Clientes informados que valoran las experiencias en la relación con la empresa	Clientes exigentes, informados y activos que participan en la creación de valor
<b>Rol de la Empresa</b>	Diseña y crea un producto o servicio para el cliente	Adquiere y retiene a los clientes más fieles y rentables	Implica a los clientes en la definición y creación de valor
<b>Interacción con el Cliente</b>	Encuestas para explorar las necesidades de los consumidores	Gestionar la información sobre los clientes y adaptarse a sus cambios	Generar conocimientos, analizar el valor de los clientes y evaluar el valor de intercambio entre el cliente y la empresa

Fuente: Valenzuela (2007).

### **2.6.1 La gestión de venta y la orientación al valor del cliente**

Johnston y Marshall (2009) señalan que la filosofía que guía a las mejores empresas de ventas en el siglo XXI consiste en agregar valor al negocio del cliente y en última instancia, llegar a ser el vendedor preferido. Esto requiere, que toda la organización esté orientada al cliente, a su personal y que, en definitiva, que los procesos estén alineados a agregar valor a sus clientes. En esta generación de valor para los clientes, Wachner, Plouff y Grégoire (2009) señalan que un enfoque de ventas orientado a los clientes se centra en ayudar a éstos en la toma de decisiones de compras para que sean satisfactorias, y podrían incluir acciones que sacrifiquen la venta inmediata y comisiones de venta a favor de un mayor interés del cliente.

En los últimos años, la Orientación al Valor del Cliente se ha incorporado al concepto de gestión de ventas que se caracterizó por centrar en las actividades relacionadas con la fuerza de ventas, como lo muestra la Tabla 2.4. Jobber y Lancaster (2009) denominan a ésta nueva relación como la venta moderna, que se caracteriza por la retención de los clientes con alto potencial y los clientes rentables, la supresión de los clientes costosos o de poco margen, establecer una relación de largo plazo con los clientes, la creación de bases de datos de clientes y uso de las tecnologías de información y comunicación, el mayor involucramiento de los vendedores en áreas de Marketing y Ventas, el rol de los vendedores como consultores que trabajan con el cliente y que tienen la capacidad de identificar y satisfacer sus necesidades.



### Ilustración 5: Evolución de la Gestión de Ventas

Autor	Concepto Gestión de ventas
Johnson, Kurtz y Scheuing (1986)	"La gestión de las funciones del personal de ventas de una compañía. Las herramientas de la gestión de ventas son el análisis, la planificación, organización, dirección y control de las actividades de venta de una compañía"
American Marketing Association (1995)	"La planificación, dirección y control de las actividades del personal de ventas de una unidad de negocios, incluyendo el reclutamiento, selección, capacitación, equipamiento, asignación, asignación de rutas, supervisión, pago y motivación en las tareas que se aplican a la fuerza de ventas"
Stanton, Buskirk y Spiro (1997)	"Administración del componente de venta personal del programa de marketing de una determinada organización"
Berkowitz, Kerin, Hartley y Rudelius (2000)	"La gestión de ventas involucra la planificación de los programas de ventas, la implementación y control del esfuerzo del personal de ventas de la empresa"
Johnston y Marshall (2004)	"Conjunto de todas las actividades, los procesos y las decisiones que abarca la administración de la fuerza de ventas de una empresa"
Artal (2007)	Parte importante de la función Comercial-Marketing que posee tres áreas de interés: estratégica (definición de objetivos, funciones, tareas y responsabilidades), gestión (conocimiento y relación con clientes) y control (de las actividades del equipo de ventas)
Ingram, La Forge y Ávila (2009)	"Administración de las funciones de la fuerza de ventas en una organización. Involucra los aspectos de estrategia (planificación) y las personas (implementación) de la fuerza de ventas, como también la evaluación y el control de las actividades de ésta."

Fuente: Elaboración Propia

#### 2.2.7. Integración entre las áreas de marketing y ventas

La evolución del Marketing hacia la Orientación al Valor del Cliente pone de manifiesto la importancia de la comunicación entre las áreas de Marketing y Ventas para dar respuesta a las necesidades y requerimientos de los clientes.

Stanton, Buskirk y Spiro (1997) señalan que "desde un punto de vista estratégico es fundamental que el marketing y las ventas estén estrechamente relacionados. El equipo de ventas es una valiosísima fuente de información que el departamento de marketing debe aprovechar para elaborar sus estrategias de mercado/productos". Zoltners (2004) indica que la

coordinación de las funciones de Marketing y Ventas puede mejorar la eficacia de las actividades llevadas a cabo por las áreas funcionales.

No obstante, la coordinación entre estas áreas está sujeta a diversos impedimentos que dificultan su integración. Zoltners (2004) plantea que existen diferencias entre la mentalidad de los empleados de Marketing y Ventas, que se muestran en la Tabla 2.5. A estas problemáticas se suma lo señalado por (Kotler; Rackham; Krishnaswamy, 2006), acerca de que las áreas de Marketing y Ventas se encuentran separadas en las organizaciones y cuando están juntas no se llevan bien porque ambos grupos subestiman las contribuciones del otro. Además, agregan que se dan dos grandes fricciones entre las áreas: económicas, por la división del presupuesto total para cada área, y culturales, dadas por los perfiles de personas que trabajan en éstas y la labor que realizan.

(Homburg; Jensen y Krohmer, 2008) agregan que el área de Marketing, en ciertas ocasiones, tiene un bajo nivel de conocimiento del mercado y de los productos, y que existe una distribución insuficiente de información entre Marketing y Ventas. En consecuencia, si estas áreas no se integran adecuadamente, no se pueden observar ni reaccionar ante los cambios en el mercado. Por lo tanto, un alto nivel de integración entre Marketing y Ventas podría hacer que la organización responda muy bien ante la dinámica del mercado. Este aspecto lo corroboran Lyus, Rogers y Simms (2010) quienes muestran que las organizaciones con alta integración entre los departamentos de Marketing y Ventas tienen una mejor reacción a las dinámicas del mercado mediante la formulación e implementación de una estrategia de respuesta efectiva, en comparación con las empresas que no lo hacen.

Existen estudios empíricos que muestran que la integración de las áreas de Marketing y Ventas tiene un efecto positivo en el desempeño de la empresa (Guenzi y Troilo, 2006; Homburg y Jensen, 2007; Le Meunier-FitzHugh y Piercy, 2007). Por otra parte, Johnston y Marshall (2009) señalan que mientras mayor sea la integración del área de Ventas con otros

departamentos de la empresa como Marketing; Recursos Humanos y Tecnologías de la Información, más ventajas tendrán para mejorar su propio desempeño.

### 2.7.1 Modelo de gestión de marketing y ventas

Según Hillier y Lieberman (1980) un modelo es “una representación cualitativa o cuantitativa de un proceso o una tentativa que muestra los efectos de aquellos factores que son importantes para los propósitos que se consideren”. Storbacka, Polsa y Sääksjärvi (2011) señalan que el diseño de un modelo de ventas debe contener las prácticas relacionadas con los principios que sientan las bases para la estructura en que el proceso de ventas es administrado y ejecutado.

La importancia de validar un modelo en esta investigación radica en establecer las variables que influyen en la gestión de Marketing y Ventas y su impacto en los Resultados Organizacionales.

### 2.7.2 Eficiencia, eficacia y productividad

En términos administrativos, algunos conceptos que se utilizan mucho, tanto por su impacto dentro de la actividad diaria de la empresa, como por su aplicabilidad son: eficiencia, eficacia y productividad.

Sergio Hernández y Rodríguez, catedrático de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, los define así:

- 1) **Eficacia:** Consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa.
- 2) **Eficiencia:** Se refiere a lograr las metas con la menor cantidad de recursos.

Obsérvese que el punto clave en esta definición es ahorro o reducción de recursos al mínimo.

- 3) **Productividad:** Se trata de la relación producto-insumo en un período específico con el adecuado control de la calidad. Puede expresarse con la siguiente ecuación:

$$\text{Producción} = \text{Productividad} / \text{Insumo}$$

Hernández y Rodríguez en su libro “Introducción a la Administración”, establece que la productividad puede medirse en relación con la totalidad de insumos empleados, o bien, con la de alguno en particular; genéricamente, los insumos se dividen en materiales, máquinas y mano de obra.

Dentro del concepto productividad existen una serie de términos que hay que tomar en cuenta: tecnología, organización, recursos humanos, relaciones laborales, condiciones de trabajo y calidad.

Estos 3 conceptos, productividad, eficacia y eficiencia, pueden ir de la mano, pero siempre según los objetivos que persiga el negocio, ya que la productividad es la diferencia entre eficiencia y eficacia, lo que indica que, aun en una misma empresa, debemos considerar que existirán unidades con diferentes niveles de productividad.

Es claro que el sólo deseo de ser eficiente y de alta calidad, o de calidad mundial, no es suficiente para lograr esa meta, es necesario contar con una estructura adecuada y capaz de cumplir con los requerimientos, teniendo en cuenta estas tres (3) variables que se complementan y que forman la base para un negocio exitoso (Hernández, 2016).

### **2.7.3 La eficiencia organizacional:**

En lo que respecta a los términos eficacia y eficiencia, Echebarría y Mendoza (1999) acotan que la aplicación de estos conceptos, aparentemente tan sencilla, en el contexto de la administración pública, presenta notables dificultades (Moore, 1984; Metcalfe y Richards, 1987).

De acuerdo con los planteamientos de estos autores, la decisión sobre el camino a seguir para incrementar la eficiencia no puede basarse en criterios puramente técnicos, sino que puede verse afectado por consideraciones políticas; e igualmente, hay que considerar la dificultad, no ya de cuantificar, sino simplemente de definir los resultados de numerosas actividades públicas,

con la intención de identificar los resultados con aquella parte de los mismos que pueden ser objeto de medición cuantitativa.

Según Gabaldón (2000, p.224) la eficacia se define como “el logro del objetivo, del servicio sobre sus beneficiarios”, mientras que la eficiencia “muestra la relación entre los efectos de un programa, servicio y los gastos correspondientes de recursos financieros, humanos, de insumos y tiempo”. De allí, que ambos criterios conceptuales, actualmente, son parámetros para buscar la sustentabilidad social de planes, programas, acciones, entre otros, desarrollados por organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

En este marco, la participación ciudadana es el ámbito en que estos últimos han adquirido mayor relevancia en todos sus aspectos y expresiones ante las demandas sociales, culturales, políticas y económicas de la sociedad venezolana debido a los 23 retos, desafíos y cambios producto de la propia dinámica nacional e internacional.

En este sentido, emerge la necesidad de construir escenarios para lograr eficacia y eficiencia de la participación ciudadana en la planificación y control de gestión municipal, por cuanto son muchas y variadas las situaciones que inciden en dicho logro. Desde esta perspectiva, Moore (op. cit.), advierte contra los riesgos de menospreciar el valor creado por las organizaciones públicas desde la interpretación más común de la eficiencia, señala que este concepto sólo puede aplicarse en el sector público, si se formula como "la relación entre costos y valor efectivamente producida". El concepto de eficiencia presenta, además, diversas ramificaciones según sea su enfoque: Metcalfe y Richards (op. cit.) distinguen entre la eficiencia técnica (que mide recursos y resultados en términos físicos) y económica (que efectúa una valoración económica); ésta, a su vez, puede separarse en eficiencia distributiva (que busca la óptima distribución de los recursos entre actividades alternativas) y la eficiencia (dirigida a optimizar la productividad de los recursos empleados en una actividad concreta). Echebarría y Mendoza (op. cit) plantean que la definición tradicional de la eficacia responde

al grado en el que se alcanzan los objetivos previstos, señalando que es frecuente que en la administración pública los objetivos no estén definidos, sean múltiples y parcialmente contradictorios o estén sujetos a cambios constantes en el tiempo.

En estas condiciones, el pensamiento organizativo ha recurrido a reformular el concepto de eficacia hacia la búsqueda de condiciones de fiabilidad y flexibilidad, en las que una noción estricta de eficiencia, basada en la homogeneidad y la estandarización, choca con demandas de diversidad y duplicidad. Según las aseveraciones anteriores Metcalfe y Richards (op. cit.), hacen la distinción entre el concepto de "eficiencia operativa", que se repite invariablemente en los programas de modernización y que es coherente en presencia de objetivos precisos y duraderos, y un concepto de "eficiencia adaptativa" en las circunstancias inversas. Estos planteamientos permiten resaltar que tanto la eficiencia como la 24 eficacia son elementos clave para direccionar la gestión pública, por cuanto permite establecer criterios que contiene objetivos, metas, productos y/o resultados de proyectos, planes y programas, esencialmente aquellos que involucra a la ciudadanía (La Cruz, 2015).

En resumen, para empezar, debemos decir que eficacia es la capacidad de lograr un objetivo alcanzar una meta la cual nos empeñamos en lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. En cambio, Eficiencia podemos decir que es la manera correcta de usar los recursos de forma correcta es decir no haciendo mal uso de lo asignado logrando los objetivos con lo menos posible incluso el tiempo o de manera inversa lograr más objetivos con el mismo recurso asignado.

### **La eficacia organizacional**

La mayor parte de las organizaciones reciben energía de dos maneras: personas (recursos humanos) como fuente de energía y materiales (recursos no humanos). Ambos recursos requieren que se invierta energía, bien sea en la búsqueda, en la extracción o en la manufactura parcial de ellos.

A menudo, la medición de las entradas y las salidas de la empresa no se establece con base en la energía, ni en cualquier otro indicador que pueda expresarse en alguna medida de energía. La medida más próxima es el dinero (costo), que no se relaciona, necesariamente, con alguna medida de entrada y de salida de energía. Desde esta perspectiva, la eficiencia tiene que ver con cuánto de lo que entra en una empresa sale convertido en producto y cuánto absorbe el sistema; se relaciona con la supervivencia de la empresa. La eficacia empresarial se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita. La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento de la empresa sea máximo, a través de medios técnicos y económicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos).

Eficiencia: Cómo se hacen las cosas; de qué modo se ejecutan.

Eficacia: Para qué se hacen las cosas; cuáles resultados se persiguen; cuáles objetivos se logran.

Negandhi sugiere, como base para establecer la eficacia administrativa, los siguientes criterios:

- Capacidad de la administración para encontrar fuerza de trabajo calificada.
- Moral de los empleados y satisfacción en el trabajo.
- Rotación de personal y ausentismo.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Buenas relaciones entre los departamentos.
- Percepción respecto de los objetivos de la empresa.
- Utilización adecuada de la fuerza de trabajo.
- Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo.

La eficacia administrativa lleva a la eficacia empresarial. Tres condiciones esenciales se requieren para lograrla:

- Alcance de los objetivos empresariales.
- Mantenimiento del sistema interno.
- Adaptación al ambiente externo. (Acuña, 2015).

### **2.8.1 La productividad en la empresa**

Hemos llegado a la conclusión de que la Participación en Utilidades ha propiciado el incremento de la productividad en miles de empresas. Los planes de participación de utilidades en toda la compañía pueden dar muy buenos resultados en situaciones donde es posible supervisar y evaluar el desempeño individual. Además, con la participación de utilidades puede aminorar la resistencia interna al cambio tecnológico y favorecer el trabajo de equipo en el personal.

El uso de Incentivos Financieros para motivar el desempeño ha formado parte de la teoría administrativa desde hace ya algunos años.

A nivel de empresa el problema que preocupa es llegar a definir criterios de productividad junto con el tipo de articulación productividad/salarios, que garanticen los intereses fundamentales de las partes, para la empresa la credibilidad de los costos y aumentos de productividad, para los trabajadores el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo o bien, al menos, la posibilidad de intervenir sobre las variables críticas que influyen la disciplina del trabajo sin tener que recurrir en forma permanente a una “prueba de fuerza” que a la larga influye negativamente sobre la eficiencia económica de la empresa.

### **La productividad se basa en concertación**

Hasta ahora se ha explicado el papel que desempeña la productividad para alcanzar los objetivos de la empresa y se han citado estrategias de gestión adecuadas.



Cabe preguntar; ¿Que principios permiten el desarrollo de la productividad en la empresa?

La experiencia de los países industrialmente exitosos nos muestra que la productividad se basa en la concertación social entre los empresarios y trabajadores. Solo se puede llegar a una concertación si se respeta el siguiente principio, que a su vez es condición previa para el desarrollo de la productividad a nivel empresarial o a nivel estatal; **Confianza entre Dirección de Empresa y Trabajadores.** (Rodríguez, Enero).

### 2.9.1 Distribución de productos

#### 2.9.2 Distribución

“La distribución es el instrumento del plan de negocios que relaciona la producción con el consumo: su misión es poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desea adquirirlo. Así la distribución crea tres utilidades básicas como: utilidad de tiempo, porque pone el producto a disposición del consumidor en el momento en que lo precisa; Utilidad del lugar, a través de la existencia de diferentes puntos de venta próximos al consumidor; Utilidad de posesión, con la entrega para el uso o consumo del producto.” (RIVERA Jaime & LÓPEZ Mencía, 2009)

#### 2.9.2.2 Canales de Distribución.

“La longitud del canal de distribución está relacionada con el número de intermediarios que lo forman. Así podemos distinguir entre tres tipos de canales de distribución distintos los mismos que a continuación detallamos:

“Aunque en el mercadeo de productos de consumo sobresale el rol de almacén o tienda que realiza la venta final, en negocios de productos industriales, el distribuidor, se transforma en la clave de éxito.

CANAL A: Productores  Usuarios Industriales

CANAL B: Productores  Agentes Intermediarios  Usuarios Industriales

CANAL C: Productores → Distribuidores Industriales → Usuarios Industriales

CANAL D: Productores → Agentes → Distribuidores Industriales → Usuarios

Industriales.”

(ROJAS RISCO, 2013).

### Ilustración 6: Clases de Distribución de Productos

Ultracorto (canal directo).



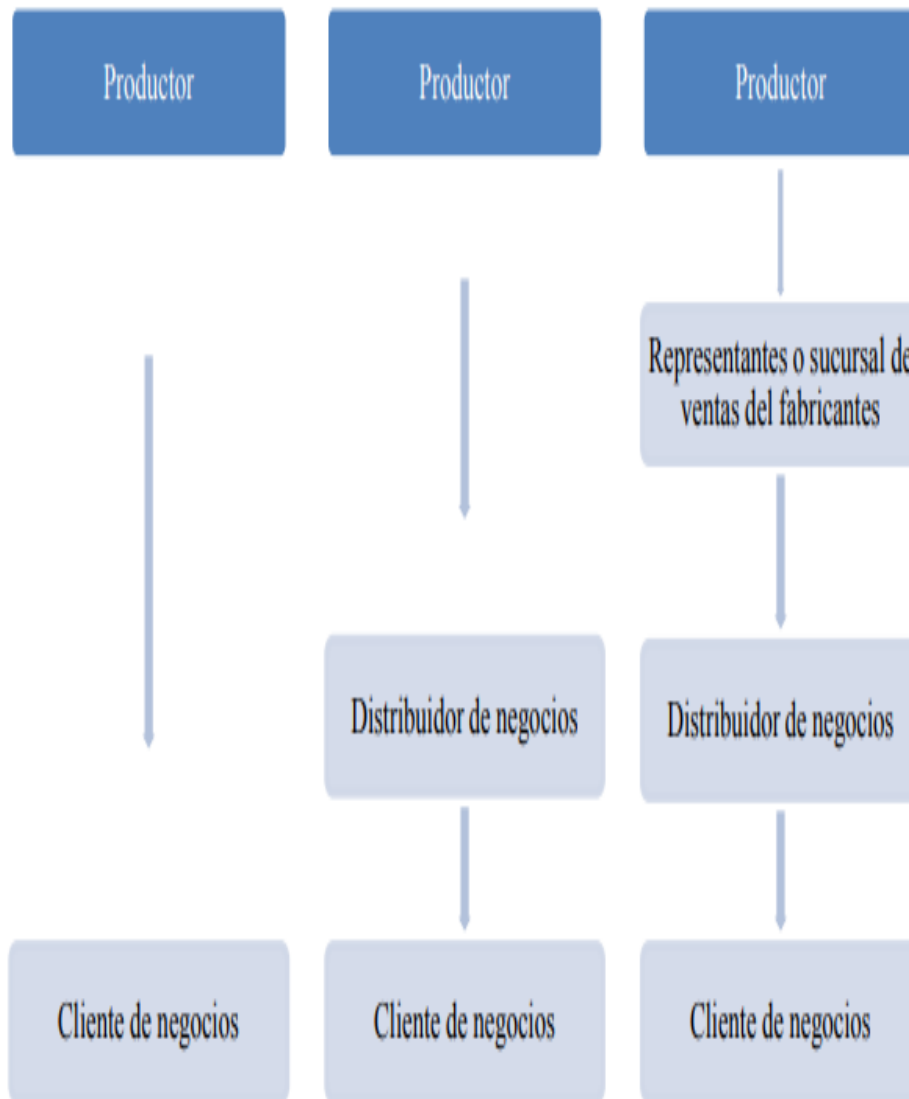
Corto (sólo existe un intermediario)



Largo (interviene más de un intermediario)



Fuente: (RIVERA Jaime & LÓPEZ Mencía, 2009)

**Ilustración 7: Canales de Distribución de Productos**

Fuente: (KOTLER Philip & ARMSTRONG Gary, 2012)

### **2.9.2.3 Importancia de los canales de distribución.**

“Pocos productos venden sus artículos directamente a los usuarios finales; la mayoría utiliza intermediarios para llevar los productos al mercado. Ellos buscan crear un canal de distribución que consiste en un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario de negocios.” (Kotler & Armstrong, 2012).

“La distribución es la tercera de las cuatro “p” (place). Es una variable estratégica a largo plazo, cuyas decisiones son de muy difícil modificación y pueden tener consecuencias irreversibles. Se denomina canales de distribución las líneas a través de la cual se efectúa la función de la distribución y se conoce con el nombre de intermediarios a los elementos básicos del canal.” (Rivera & Lopez, 2009).

En conclusión, los canales de distribución y su importancia para la distribución de los productos, es un medio permanente de traslado, por lo que frecuentemente debe estarse revisando y controlando, para tener una eficiente forma y modo de entregar los pedidos, considerado la estrategia para tener clientes fieles.

#### **Estrategias de distribución:**

Planear la distribución del producto debería ser considerado durante la etapa de su desarrollo y deben determinar los números de miembros que habrá, así como los grupos de distribución.

##### **a) Distribución intensiva.**

“Una estrategia que les permite ofrecer sus productos en la mayor cantidad de locales posibles. Estos deben estar disponibles donde y cuando los consumidores los quieren.” (Kotler & Armstrong, 2012)

Distribución Exclusiva o Franquicia. “Otorga a un número limitado de concesionarios el derecho exclusivo a distribuir los productos de la compañía en sus territorios.” (Kotler & Armstrong, 2012).

**b) Distribución selectiva.** “Uso de más de uno (pero no la totalidad) de los intermediarios, que estén dispuestos a trabajar los productos de la compañía.” (Kotler & Armstrong, 2012).

**Estrategia push (empujar o presionar)** “Estrategia de promoción que requiere usar la fuerza de ventas y la promoción comercial para enviar el producto por los canales. El fabricante promueve el producto ante los miembros del canal, quienes, a su vez, lo hacen ante los consumidores finales” (Kotler & Armstrong, 2012).

**Estrategia pull (tirar, aspirar, atracción)**

“Estrategia de promoción que requiere gastar mucho en publicidad y promoción entre los consumidores, para lograr que los consumidores finales adquieran el producto, creando un vacío de la demanda que “atraiga” el producto a lo largo del canal.” (Kotler & Armstrong, 2012).

En resumen, las estrategias empresariales suelen ser desde varios puntos de vista, sin embargo, todos ellos se integran y correlaciona con otras definiciones y conceptos para ser tratados como teorías que ayudan a los emprendedores y empresarios a comprender mejor el mundo de los negocios y sus implicancias con el mundo del conocimiento orientado a los negocios y estrategias empresariales para su mejor desempeño y éxito.

**Productos de compras corrientes.**

“Productos de consumo que el consumidor compra con frecuencia en pequeñas cantidades y con un mínimo esfuerzo de comparación y de compra. El comportamiento de compra es rutinario y se puede distinguir tres tipos: productos de primera necesidad, productos de compras impulsivas y productos de urgencias.” (Rivera & Lopez, 2009).

**Productos de especialidad.**

“La compra de estos productos implica muchos esfuerzos por parte del consumidor, ya que sus características son únicas, tratándose principalmente de marcas específicas de productos de lujo, tales como ciertas marcas de automóviles, alimentos exóticos, etc.” (Rivera & Lopez, 2009).

**Productos no buscados.**

“Son productos que el consumidor no conoce o son conocidos, pero por los que no tiene interés espontáneo de compra. Por ejemplo: enciclopedias.

Estos productos exigen esfuerzos importantes de ventas. La cooperación del intermediario es indispensable para impulsar el 26 producto, por lo que la selectividad será necesaria o la empresa deberá adoptar en canal directo.” (Rivera & Lopez, 2009)

**Funciones de distribución**

Las actividades que se realizan dentro del canal de distribución se pueden resumir en las siguientes funciones: (ELERGONOMISTA, 2010)

a) **Función de transporte**, consiste en el transporte físico de los bienes desde el lugar de producción al de consumo.

b) **Función de diversificación**, se produce cuando en un punto de venta un consumidor puede encontrar una gran variedad de bienes producidos en distintos lugares.

c) **Función de fraccionamiento**, consiste en la transformación de los grandes lotes de producción en lotes o unidades de consumo que se adapten a la demanda de los consumidores. También se pueden realizar operaciones de agrupación o acumulación de la oferta al unir las cantidades producidas por distintos productores.

d) **Función de almacenamiento**, debido a que la oferta y la demanda se producen en momentos distintos, es necesario realizar un ajuste entre ambas, mediante la realización de periodos de almacenamiento a la largo del canal de distribución.

e) **Función de servicios**, en muchos casos, los distribuidores añaden al producto de la empresa productora una serie de servicios adicionales que aumentan su valor (entrega, instalación, asesoramiento técnico)

f) **Función de financiación**, en los casos en los que los intermediarios compran el producto están realizando esta función al acortar el periodo de cobro de la empresa productora y asumiendo el riesgo inherente a la comercialización de los productos. (ELERGONOMISTA, 2010).

**Factores que influyen en la elección del canal de distribución:**

1) Características de los consumidores, estas se refieren al número de clientes, al tipo de clientes al reparto geográfico y a los hábitos y formas de compra.

2) El tipo de cliente es importante a la hora de determinar el canal de distribución ya que si se trata de un cliente organizacional se deberán utilizar canales cortos mientras que para el consumidor individual se pueden utilizar canales largos. (ELERGONOMISTA, 2010)

3) Por otro lado, si el número de clientes es muy elevado y están muy dispersos geográficamente los canales largos son más apropiados.

4) También hay que tener en cuenta el volumen y la frecuencia de compra así cuando el usuario compra en pequeñas cantidades y a intervalos regulares es más apropiado elegir circuitos con un gran número de intermediarios sobre todo a nivel minorista.

5) Características del producto, el peso y el volumen de producto es importante así con productos de gran volumen y poco valor unitario es más apropiado utilizar canales cortos para reducir los costes de distribución.

6) Para los productos con un ciclo de vida corto es más apropiado utilizar canales de distribución cortos. (ELERGONOMISTA, 2010)

7) Por otro lado, para los productos perecederos son más apropiados los canales cortos mientras que para los duraderos se pueden utilizar canales largos, en el caso de bienes que

necesiten un elevado nivel de servicios durante la venta y post venta se suelen vender a través de circuitos muy cortos con intermediarios que tiene un alto nivel de especialización.

8) Finalmente, también la imagen va a condicionar la elección de un tipo u otro de canal. (ELERGONOMISTA, 2010)

9) Características de la empresa, aquí vamos a considerar aspectos como la personalidad de los dirigentes, los objetivos perseguidos, los recursos y capacidades, los objetivos de marketing (objetivos comerciales), ya que la elección del canal debe ser coherente con el programa de marketing – mix.

10) Características de la distribución, se refiere a las características de los canales de distribución como: (ELERGONOMISTA, 2010)

11) La evolución de las ventas del producto o marca en cada uno de los circuitos.

12) Los márgenes practicados en cada uno de los canales.

13) Las ventajas e inconvenientes que presenta cada uno de los canales para el productor.

14) Características que diferencian a los canales relativas a costes (rotación de stocks, volumen de ventas, cobertura del mercado)

15) Número de intermediarios en cada nivel del canal.

16) Métodos de venta practicados.

17) Actitud de los intermediarios hacia la empresa (si se muestran cooperadores con la empresa para seguir su estrategia de distribución o no. Etc.

Características del entorno, como son los factores económicos, políticos, sociales, jurídicos y tecnológicos. (ELERGONOMISTA, 2010) Económicos (en una época de recesión se busca ahorrar costes)

Jurídicos (legislación sobre los canales a utilizar)



Tecnología (grado de desarrollo tecnológico en distribución física, medios de comunicación, medios de pago, la identificación de los productos mediante código de barras con un escáner)

**c) El diseño del canal de distribución:**

Para diseñar el canal de distribución la empresa tiene que tomar una serie de decisiones relativas a: (ELERGONOMISTA, 2010)

- Longitud de canal.
- Determinar el número de intermediarios que va a haber en cada nivel de canal.

La determinación de la longitud de canal se refiere a la dimensión vertical en la que se decidirá si será un canal directo (o de nivel cero) o un canal indirecto de mayor o menor longitud. Para ello la empresa tendrá en cuenta una serie de factores como son las características de los consumidores, del producto, del mercado, de la distribución y del entorno, pero la decisión final será en base a los objetivos de la distribución perseguidos por la empresa.

Muchas empresas emplean un sistema de distribución dual que consiste en utilizar dos o más canales de distribución para distribuir un mismo producto en un mercado meta, con ello, se persigue, por un lado, reducir el riesgo inherente a la utilización de un solo canal en el caso de que este resultase inadecuado o insuficiente. Por otro lado, se persigue mejorar el funcionamiento de los distribuidores debido a la competencia que va a haber entre ellos. (ELERGONOMISTA, 2010).

**La distribución y el transporte**

Los productos e insumos, aún se deben mover hacia nuestros clientes a través del espacio y tiempo. Las nuevas estrategias y métodos en la distribución y transporte de nuestras cadenas de logística, deberían crear nuevos valores para nuestros clientes a través de estos procesos. Esta será una de las demandas de valor de futuro de nuestros clientes y será una parte

importante de nuestras ventajas competitivas en los nuevos mercados y desafíos a enfrentar. (LOGISTEC, 2012).

El proceso de transporte también es considerado como un proceso crítico en la gestión y administración de las Cadenas de Logística y además, generalmente representa un costo importante del total del costo logístico.

Por tal consideración se hace prioritario en las cadenas de logística de las empresas el manejar y planificar adecuadamente sus redes de transporte y distribución.

Igualmente, el transporte es uno de los puntos clave en la satisfacción del cliente. Sin embargo, es uno de los costos logísticos más elevados y constituye una proporción representativa de los precios de los productos. Los costos asociados con el transporte son altamente representativos en la cadena de abastecimiento y están involucrados directamente con la relación que se tiene con proveedores, clientes y competidores. (LOGISTEC, 2012)

Es por ello que los grandes objetivos que se persiguen en los procesos de distribución y transporte en las compañías están dados por:

- Mejorar los niveles de servicios a los clientes
- Aportar valor agregado a los clientes a través de los servicios de transporte y distribución
- La racionalización de las redes de distribución
- La exploración de los servicios compartidos
- La reducción del ciclo de tiempo de la distribución (LOGISTEC, 2012)

### **Los diferentes medios de transporte**

La transformación económica y social experimentada por la sociedad tras la Revolución Industrial y las economías interconectadas ha llevado no sólo a la diversificación de los transportes, sino también a un incremento progresivo de la movilidad de los productos, al tiempo que se ha producido un constante perfeccionamiento de los medios de transporte. (LOGISTEC, 2012)

## **Clases de medios de transporte**

**Transporte Terrestre:** El transporte por carretera ha experimentado un notable desarrollo, tras la segunda guerra mundial, favorecido tanto por determinadas ventajas que tiene sobre otros transportes como por su potenciación por parte del Estado.

A la hora de evaluar la demanda de este medio de transporte es importante considerar la infraestructura de la red vial que varía de los países desarrollados a los países en vías de desarrollo y a los subdesarrollados. La intervención del Estado en este tipo de transporte es importante. Dicha intervención se manifiesta a distintos niveles de gestión, inversión y planificación, derivada en gran parte de la presión ejercida por los intereses económicos relacionados con este sector y por su carácter es encadenaste del consumo, tanto directo como indirecto. (LOGISTEC, 2012).

Hoy en día el transporte terrestre es uno de los más utilizados en el país para el movimiento de los productos y servicios y la correcta programación de sus rutas de despacho representa uno de sus mayores desafíos.

**Transporte por ferrocarril:** El ferrocarril, tras la Revolución Industrial, se convirtió en el principal medio de transporte en los países más industrializados, por eso la mayor concentración de kilómetros por ferrocarril se encuentra en dichos países. El transporte de mercancías por ferrocarril, por medio de contenedores, se ve favorecido por la distancia de las relaciones comerciales continentales, al tiempo que sigue siendo el principal medio empleado en transportes pesados en los países altamente industrializados. (LOGISTEC, 2012).

**Transporte marítimo:** Las condiciones del transporte marítimo también se han visto modificadas notablemente debido al desarrollo de otros medios de transporte. Entre las transformaciones más importantes que ha sufrido este medio de debe citarse el aumento del calado, lo que ha llevado a la necesidad de reestructurar los puertos a estas nuevas condiciones y de medios técnicos que permitan realizar las tareas de carga y descarga. (LOGISTEC, 2012)

**Transporte fluvial:** Este transporte fue muy importante dentro del transporte continental en siglos pasados, debido a que permitía utilizar caminos naturales y resultaba muy barato para el transporte de mercancías pesadas y voluminosas en grandes recorridos. Este sistema es muy variado en relación con el tamaño del curso del agua, que puede ser a su vez natural o artificial. Este medio ha quedado decisivamente condicionado por los factores físicos de forma que mientras otros medios de transporte mantienen mayor conexión con los niveles de desarrollo económico éste es totalmente independiente. (LOGISTEC, 2012)

**Transporte aéreo:** Este tipo de transporte no comenzó a generalizarse a nivel comercial hasta después de la Segunda Guerra Mundial. Las posibilidades que ofrece el transporte aéreo han determinado que, pese a su costo, se haya impuesto en poco tiempo, como medio de transporte internacional, siendo uno de los más utilizados en los países desarrollados. Destaca por su rapidez, la indiferencia al medio físico, facilitar un espacio de comunicación casi ilimitado con un gran radio de acción y la posibilidad de transportar casi todo tipo de cargas, aunque priman los criterios de rentabilidad: productos de rápida caducidad, objetos valiosos, envíos muy urgentes y personas.

**Otras redes de transporte:** Otro apartado de interés dentro del transporte terrestre lo constituye la movilización de algunas fuentes de energía, líquidas y gaseosas, a través de gaseoductos y oleoductos. La infraestructura que conlleva la configuración de este tipo de transporte es costosa inicialmente, aunque una vez puesto en marcha los costos son muy bajos. (LOGISTEC, 2012).

### **La planificación del proceso de transporte**

En la planificación del transporte no hay un objetivo único, sino que en general hay varios, cuya finalidad es la obtención de un sistema satisfactoriamente eficiente, en consonancia con el desarrollo de valor para los clientes y consumidores hacia los cuales este proceso está dirigido (LOGISTEC, 2012).

- Las principales líneas de trabajo del proceso de planificación del transporte son:
  - El conocimiento de los diferentes medios de transporte y sus características
  - El conocimiento de las necesidades y requerimientos de servicio que tienen nuestros clientes de este proceso de transporte.
- El conocimiento de las regulaciones y restricciones existentes en las áreas a ser cubiertas y/o en los productos y/o servicios que transportamos.
  - El análisis de la demanda de distribución existente y asociarla a cada modo de transporte.
  - La planificación de las diferentes rutas de transporte y su relación con redes que deben ser cubiertas.
  - La evaluación y seguimiento del impacto ambiental de este proceso Tema de futuro que será de suma importancia en los años venideros, cuando se tenga que medir, controlar y compensar la “huella de carbono” que produce nuestro sistema de transporte y distribución. (LOGISTEC, 2012).

### **Los desafíos en la distribución y transporte**

El transporte de carga es una de las actividades fundamentales en el aparato productivo del país, ya que es el sector que permite que un producto llegue al consumidor final, genere la circulación de bienes y dinamice la economía”.

Por consiguiente, es importante resaltar la importancia del transporte de carga, no sólo en cuanto a la carga que se transporta en el territorio nacional, sino también en lo relativo a la competitividad de nuestras exportaciones.

El sistema de transporte debe integrar las principales zonas de producción y de consumo del país, y, por lo tanto, la demanda y los costos de transporte juegan un papel determinante en el precio final de los bienes”. También se debe tener en cuenta que, entre los diferentes modos

de transporte de carga, en el país resulta particularmente importante la movilización por carretera. Por este medio se transporta alrededor del 90% de la carga del país. (LOGISTEC, 2012).

Adicionalmente, los costos del transporte son altamente representativos en la cadena de abastecimientos. Se ha observado que el movimiento de carga equivale aproximadamente entre un 30% a un 60% de los costos totales de logística.

Debido a lo anterior, para una administración efectiva del sistema de transporte es necesaria la utilización de un sistema de asignación de rutas, enfocado a la optimización del proceso de distribución de mercancías cuyo objetivo principal es minimizar tiempos y costos en el proceso de entrega y recogida y en general los costos totales de toda organización, agregando valor al producto a entregar. (LOGISTEC, 2012).

Como se dice es importante destacar la importancia del transporte de carga, ya que el 90% se transporta por el país por este medio, por lo que permite la entrega del consumidor final.

### **Métodos ingeniosos para distribuir los productos**

1. Revisar el historial de pagos de los clientes con buena performance de pagos y otros deudores morosos que no pagan a tiempo las facturas comprobantes de pago y exigir el reembolso de las deudas.

2. Alista tus paquetes para poder enviar en frío

Existen opciones de entrega en frío 72 horas y hay más garantías si se pagan pluses, y, por supuesto, siempre está la opción de la logística propia, pero, claro, eso no está al alcance de todos.

3. Organiza envíos junto a otras empresas

Juntarse con dos o tres empresas del mismo rubro es otra estrategia para enviar y entregar tus productos.

#### 4. Aprovecha el almacén de tu operador logístico

Que necesites un almacén no quiere decir que tengas que invertir en costos fijos y entrar en un alquiler tan pronto en la vida de tu negocio. Si no necesitas mucho espacio, puedes aprovechar el almacén de tu proveedor de logística.

#### 5. Envía desde tus proveedores

Dependerá del producto, pero hay ocasiones en las que sí se podrá enviar directamente desde tu proveedor, sin que pase por tus manos, sobre todo, si no tienes un único proveedor.

#### 6. Trabaja con varias empresas de transporte

No todos los envíos son iguales. Te interesa revisar su frecuencia por tipo de producto y destino; cuánto pesan tus envíos y cuáles son los costos por volumen y zona.

#### 7. Recibe al vacío

La logística también consiste en cómo te envía el producto tu proveedor y de qué forma puedes ahorrar costos, sobre todo, si tienes que pasar aduanas. “Si tu proveedor está en China y te dedicas al retail, pregunta si te puede enviar la ropa al vacío. Visualmente es muy feo, pero la prenda no sufre daño y el volumen te puedo asegurar que se reduce considerablemente...”, sugiere un emprendedor del sector del retail offline.

#### 8. Packaging para ahorrar

¿Está tu packaging adaptado para las necesidades del envío? ¿Hay alguna forma en la que puedas hacerlo más eficiente? Esto no se suele tener en cuenta cuando se diseña el packaging; el packaging es una forma de envío con envases muy cómodos para ambas partes.

#### 9. Amplía tus fechas de entrega

¿Cuáles son las expectativas de tiempo de entrega de tus clientes? A lo mejor, a determinados clientes y determinados productos puede que les dé lo mismo que les entregues en 48 que en 72 horas.

#### 10. Apuesta por el Piggybacking

¿Por qué le vas a enviar dos paquetes a tu cliente, si le puedes enviar sólo uno? Esa es la explicación reducida del concepto piggybacking, importado de la informática, y que tiene que ver con el envío eficiente de datos.

#### 11. Integra tu logística con todos tus proveedores

Trabajar con una única empresa de logística internacional. La posibilidad de hacer un seguimiento del paquete durante todo el proceso nos da un plus para nuestro cliente.

#### 12. Buscarse un agente internacional

¿Y si mueves productos fuera de Perú? La contratación del agente para mover mercancía es clave.

#### 13. Encuentra un broker

La logística la tenemos atada con un broker de logística que, dependiendo del lugar, nos gusta el mejor precio y la tenemos que asegurar a todo riesgo.

#### 14. Proveedores logísticos con aduana propia

Es interesante ver si la empresa de transporte tiene su propia aduana en sus almacenes. Ahí la mercancía está custodiada y evitas robos.

#### 15. Envía en bolsas de plástico

Lo más barato es enviar en bolsas grises o transparentes y entran en las bolsas de plástico que distribuyen las empresas de transporte. Ahorras en el embalaje, ya que no necesitas una caja especial, no hay problemas con que una caja vaya mal precintada, y las empresas no sólo te suministran estas bolsas.

#### 16. Trabaja el shared picking

Si tienes tu almacén, tus estanterías y tu stock, un sistema de shared picking, que consiste en gestionar varios pedidos de clientes en el mismo centro (trabajar con tres centros diferentes) y combinar soluciones. Si los pedidos contienen objetos similares, creamos cadenas de producción que producen varios pedidos a la vez”,



### 17. Reposición automática

Reaprovisionamiento automático basado en el método kanban de organización, que funciona con etiquetas y códigos que lo que hace es analizar a diario los productos en circulación y automáticamente, a medida que aumenta la venta, aumenta el stock y si la demanda baja, baja la obra en curso para ese almacén.

### 18. Cubrir los inventarios

Tener al día los inventarios para no tener que forzar ventas y no tener las existencias suficientes para los clientes en la cartera de demanda.

### 19. Seguros y pólizas para los trabajadores

Significa contratar pólizas de seguros contra todo riesgo, especialmente las ordenadas por las leyes peruanas para motivar a laborar con seguridad a vendedores, choferes y ayudantes.

### 20. El seguro, a todo riesgo

Las compañías de transporte tienen seguros básicos, sin especificar la mercancía. El seguro a todo riesgo es recomendable porque aseguras exactamente lo que llevas y si hay un problema el seguro responde al respecto (Merino, 2016).

## 2.10 Definición de Términos básicos

**Desarrollo:** El desarrollo significa lograr una creciente eficacia en la manipulación creadora de su medio ambiente, tecnológico, cultural y social, así como sus relaciones con otras unidades políticas y geográficas. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2009).

**Economía:** Como la rama de las ciencias sociales que estudia los procesos de producción y distribución y el carácter de los ingresos reales (Álvarez, 2011).

**Globalización:** Consiste en integración de las diversas sociedades internacionales en un único mercado capitalista mundial. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2009).

**Ideología:** Disciplina filosófica que estudia las ideas, sus caracteres y especialmente su origen. Conjunto de ideas que caracterizan a una persona, escuela, colectividad, movimiento cultural, religioso, político. (Amoletto, 2014).

**Metodología:** Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica, un estudio o una exposición doctrinal. (Hernández, 2014).

**Pensamiento:** Es aquello que se trae a la realidad por medio de la actividad intelectual. Por eso, puede decirse que los pensamientos son productos elaborados por la mente, que pueden aparecer por procesos racionales del intelecto o bien por abstracciones de la imaginación. (Banco mundial, 2011).

**Sistema:** Conjunto ordenado de normas y procedimientos que regulan el funcionamiento de un grupo o colectividad o conjunto de reglas, principios o medidas que tienen relación entre sí. (Congreso de la república del Perú, 2005).

**Sociedad:** Conjunto de personas que se relacionan entre sí, de acuerdo a unas determinadas reglas de organización jurídicas y tradición o costumbres, y que comparten una misma cultura o civilización en un espacio o un tiempo determinados. (Aldave, 2015).

**Subdesarrollo:** Es un concepto que se emplea para nombrar a la situación o al estado de una nación que no dispone de un nivel de desarrollo socioeconómico considerado adecuado. En otras palabras: el subdesarrollo señala que el desarrollo de un país se encuentra por debajo de un cierto nivel. (Coopers y Lybrand, 2004).

**Teoría:** Conjunto organizado de ideas que explican un fenómeno, deducidas a partir de la observación, la experiencia o el razonamiento lógico. (Andia, 2009).

## **Alternativas de Solución**

### **Problema general**

¿De qué manera la gestión comercial influye en la distribución de productos de la empresa SAMAVI S.A.C., San Juan de Miraflores 2016?

### **Alternativas de solución al problema general**

**A.** Intercambiar los productos de la empresa con el mercado, aporta recursos económicos a la empresa en forma eficiente, pues es la base de la gestión comercial, la de acercar la empresa con los clientes.

**B.** Implementar decisiones relativas a que mercados acceder, con que productos, con que política de precios, con una sistemática política comercial y como parte de una estrategia corporativa.

**C.** Orientar los aspectos relacionados con el marketing mix y otros factores relacionados a conocer las necesidades de los clientes y orientarlos para adquirir los productos de la empresa a precios competitivos y con la mayor calidad en sus contenidos y cobranza.

**D.** Adecuar los sistemas de información a la gestión comercial; así como estructurar y dimensionar la organización comercial y agilizar la sistemática comercial, conectados la empresa, su producción, el cliente y sus necesidades para ser satisfechas; recibiendo productos de alta performance y de alta calidad.

### **Alternativas de solución a los problemas específicos**

#### **Problema específico 1**

¿De qué manera las competencias de la fuerza de ventas influyen en la distribución de productos de la empresa SAMAVI S.A.C., San Juan de Miraflores 2016?

#### **Alternativas de solución al problema específico 1**

**A.** Es necesario concientizar al personal de tele ventas a comprometerse con el trabajo diario, ya que hay mucho error manual, lo cual puede ser prevenido si se toman el tiempo para verificar si ya existe creado un pedido para el cliente que están solicitando comprar.

**B.** Es importante aplicar el buen clima laboral, evitando incertidumbre entre los colaboradores, ya que esto trae como consecuencia la desmotivación del personal.

**C.** A fin de evitar el maltrato al cliente, se debe empezar por una adecuada selección de personal, contar con personal calificado, brindar charlas de inducción y capacitación constante.

### **Problema específico 2**

¿En qué medida el marketing y las ventas influyen en la distribución de productos de la empresa SAMAVI S.A.C., San Juan de Miraflores 2016?

### **Alternativas de solución al problema específico 2**

**A.** La empresa debería implementar un sistema que permita al cliente poder realizar sus compras en línea vía internet, con lo cual se reduciría los sobrecostos inmersos en personal de la empresa, personal tercero, flete, flota, etc.

**B.** Se debe construir una macro automática en el aplicativo Excel que se enlace con el sistema SAP para ejecutar scripts cada hora, la cual deberá descargar data de los pedidos creados hasta ese momento, en formato de Excel, la cual pueda ser procesada por la macro.

**C.** Así mismo es necesario, que el personal del área administrativa sea capacitado en el uso de ésta herramienta. Esta macro deberá enviar correos automáticos con los posibles errores durante cada hora y desde las 11:00am hasta las 21:00 pm, antes de solicitar al área de planificación que inicie el proceso de distribuir los pedidos entre la diferente flota con las que cuenta la empresa, lo cual le toma varias horas de la noche, por diferentes condiciones logísticas y de venta.

Esta macro deberá mostrar los siguientes filtros:

- Clientes con posibles errores de duplicidad de pedido
  - Pedidos con incorrecta programación de recojo de botellas de vidrio y contenedor de botellas de vidrio en relación al pedido realizado.
  - Clientes a quienes se les ha cambiado en la última semana su condición de venta establecida, de venta al crédito hacia venta al contado
  - Clientes cuyo pedido del día, haya superado su promedio de compra en 50% de los últimos 6 meses
  - Clientes con incidencia de rechazos en los últimos 30 días
  - Clientes de volumen y que no hayan realizado su pago previo del pedido vía banco y hasta antes de las 19:00pm
  - Clientes que tengan deuda de botellas de vidrio y contenedor de botellas de vidrio, que vayan a vencer el día de reparto y que el área de tele venta no les hayan programado el recojo de los mismos
  - Clientes de volumen que no les calcule la bonificación que tengan asignada.
- D.** El área de marketing y ventas se deben integrar adecuadamente podría hacer que la empresa responda muy bien ante la dinámica y comportamiento del mercado.
- E.** Realizar una cartera de clientes potenciales con altos volúmenes de compra, para el logro de la fidelización, ofreciéndoles diferentes promociones y descuentos por la compra realizada.

### **Problema específico 3**

¿De qué modo la eficiencia, eficacia y productividad administrativa influyen en la distribución de productos de la empresa SAMAVI S.A.C., San Juan de Miraflores 2016?

### **Alternativas de solución al problema específico 3**

- A.** Se debe implementar un manual de procedimientos para el manejo adecuado de un proceso de inicio de pedido, logrando evitar errores en los pedidos de productos, para luego ser aplicado por los agentes de ventas y agentes comerciales.
- B.** Es importante realizar reuniones frecuentemente con los gerentes de ventas y área comercial, a fin de conocer las diferentes problemáticas que hay las áreas involucradas, para realizar medidas correctivas y acciones de mejoras, para posteriormente ser socializadas por los supervisores y/o jefe de equipo, para su aplicación.
- C.** Es importante realizar el coaching respectivo al personal involucrado para ayudarles a determinar sus propias oportunidades de mejora para el logro de la productividad de cada personal.

## Conclusiones

Las conclusiones que a continuación detallamos son el resultado de un proceso de investigación y análisis, donde dará como resultado alternativas de solución que será de mucha ayuda y aporte a la empresa a fin de mejorar y lograr que fidelicemos al cliente.

Hemos aprendido de este trabajo de investigación que hay muchos puntos por atender por lo que se concluye que:

### **Primera**

A pesar que se cuenta con un sistema con que se realizan los requerimientos los clientes, este sistema no es muy amigable y tiene algunas deficiencias, no ayuda a identificar duplicidad de pedidos, o con incorrecta programación, no avisa de la condición de pago, o que calcule si cuenta con bonificación asignada. Y esto está haciendo que genere algunos sobre costos, demora en la entrega del producto y por ende malestar en el cliente.

### **Segunda**

A pesar que en ocasiones el sistema nos puede causar algunos inconvenientes, es necesario dar alternativas de solución al cliente, pero muchas veces el personal no está calificado o no sabe cómo dar solución al problema, ocasionando malestar al cliente, muchas veces sintiéndose maltratado.

### **Tercera**

Se ha detectado que existe una falta de comunicación e interacción entre las áreas administrativas y las de ventas trayendo como consecuencia el incumplimiento de la entrega de pedido, en ocasiones la falta de integración o el clima laboral se ha visto perjudicado con la integración y desenvolvimiento del trabajador.

## **Recomendaciones**

### **Primera**

Se solicitará al área encargada que construya una macro automática en el aplicativo Excel que se enlace con el sistema SAP para ejecutar scripts cada hora, la cual deberá descargar data de los pedidos creados hasta ese momento, en formato de Excel, la cual pueda ser procesada por la macro, esta macro debe mostrar Clientes con posibles errores de duplicidad de pedido, Pedidos con incorrecta programación de recojo, clientes a quienes se les ha cambiado en la última semana su condición de venta al crédito o al contado, clientes que tengan deuda de botellas, clientes de volumen que no les calcule la bonificación que tengan asignada.

Así como también deberá implementar un sistema que permita al cliente poder realizar sus compras en línea vía internet, con lo cual se reduciría los sobrecostos inmersos en personal de la empresa, personal tercero, flete, flota, etc.

### **Segunda:**

Para evitar el maltrato al cliente, se debe empezar por una adecuada selección de personal, contar con personal calificado, dar charlas de inducción y capacitación constante, es necesario concientizar al personal de tele ventas a comprometerse con el trabajo diario, ya que existes errores manuales, lo cual puede ser prevenido si se toman el tiempo para verificar si ya se existe creado un pedido para el cliente que están solicitando comprar.

### **Tercera**

Es importante tener un buen clima laboral, evitando incertidumbre entre los colaboradores, de lo contrario llevará a la desmotivación del personal, para se debe realizar reuniones frecuentemente con los gerentes de ventas y área comercial, a fin de conocer las diferentes problemáticas que existe, realizar medidas correctivas y acciones de mejoras, para



posteriormente aplicarlo, así como realizar el coaching para ayudarles a determinar sus propias oportunidades de mejora para el logro de la productividad de cada personal.

## Referencias

- Becerra, C., & Estela, D. (2015). Propuesta de Mejora de los Procesos de Recepción, Gestión de inventarios y Distribución de un Operador Logístico. Lima, Peru.
- Chavez, C., Diaz, A., & Grandez, C. (Octubre de 2016). Mejora de la red de distribución en la Zona Norte del Perú de la Empresa Laive S.A.” . Peru.
- De Borja, F. (2008). *Sistematización de la Función Comercial*. Netbiblo.
- Del Fante, M., & Ramirez, L. (2013). *Mejoras a la Red de Distribución de Producto Terminado en una Empresa productora y Distribuidora de Alimentos en Venezuela*.
- ELERGONOMISTA. (2010). *La distribución como instrumento de marketing*. Obtenido de EL ERGOMISTA WEB SITE: <http://www.elergonomista.com/marketing/mk42.html>
- Flores, I., & Freire, J. (2015). Propuesta de una red para la distribución de productos plásticos en la empresa Multiplast de la Ciudad de Loja. Ecuador.
- Herrero, J. (2001). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa*. Paraninfo. Obtenido de gestiopolis.
- Homburg; Jensen y Krohmer. (2008). “Configurations of marketing and sales: A Taxonomy”. *Journal Of Marketing*.
- Infantes, Y., Martínez, R., & Sánchez, A. (2015). Gestión comercial desde un enfoque prospectivo. <https://dialnet.unirioja.es/revistas/editor/15315>, 143-166.
- Iturralde, R. (2016). La gestión comercial como dimensión clave en la dirección estratégica de empresas importadores y comercializadoras de materias primas en el Ecuador. Guayaquil, Ecuador.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Mexico: Comercialización 14e Pearson Educación .

Kotler; Rackham; Krishnaswamy. (2006). *Cómo terminar la guerra entre Ventas y Marketing*.  
Harvard Business Review.

LOGISTEC, R. (20 de AGOSTO de 2012). *DISTRIBUCION Y TRANSPORTE*. Obtenido de  
<http://www.revistalogistec.com/index.php/visionempresarial/385-analisis/1089-la-distribucion-y-el-transporte>

Milla, G., & Silva, M. (2013). titulado *Plan de Mejora del Almacén y Planificación de las Rutas de Transporte de una Distribuidora de Productos de Consumo Masivo*. Lima, Peru.

Muñoz, E., & Cordova, A. (2015). *“Gestión comercial y su incidencia en la atención al cliente de la empresa Karinita Cía. Ltda., Cantón Quevedo, Año 2014.*

Orellana, R. (2013). *Implementación de sistemas de información de gestión comercial para mejorar los procesos de comercialización del Grupo Autonort – 2013*. La Libertad, Peru.

Perez, D. (2012). *Evaluación a la Gestión Comercial de la empresa DIPOAL CIA LTDA. en el mercado local y su incidencia en la comercializacion en el periodo 2010 -2011.*

Rivera, J., & Lopez, M. (2009). *Dirección de Marketing. En Fundamentos y aplicaciones*. ESIC.

Vargas, D., & Ramirez, R. (2014). *El sistema de Control Interno y la Gestión Comercial en la Ferretería Comercial Estrella S.R.L.* La Libertad, Peru.



## Apéndice

**TÍTULO: LA GESTIÓN COMERCIAL Y LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS EN LA EMPRESA SAMAVI S.A.C., SAN JUAN DE MIRAFLORES 2016**

**AUTORES: GIRÓN SALAZAR VÍCTOR DARÍO; VILCA MARTINEZ ELIZABETH SANDRA Y ZUÑIGA TORIBIO ALICIA  
MAGALLY**

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLES	SUB VARIABLES O DIMENSIONES	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
¿De qué manera la gestión comercial influye en la distribución de los productos en la empresa SAMAVI S.A.C., San Juan de Miraflores, 2016?	Establecer cómo la gestión comercial influyen en la distribución de los productos en la empresa SAMAVI S.A.C., San Juan de Miraflores 2016	<p><b><u>Variable Independiente:</u></b></p> <p>X = GESTIÓN COMERCIAL</p> <p><b><u>Variable Dependiente:</u></b></p>	<p><b><u>Sub Variables Independientes:</u></b></p> <p>X<sub>1</sub> = Competencias de la fuerza de ventas</p> <p>X<sub>2</sub> = Marketing y ventas</p> <p>X<sub>3</sub> = Eficiencia, eficacia y productividad</p> <p><b><u>Sub Variables Dependientes:</u></b></p>	<p><b>ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b></p> <p>A. Intercambiar los productos de la empresa con el mercado, aporta recursos económicos a la empresa en forma eficiente, pues es la base de la gestión comercial, la de acercar la empresa con los clientes.</p> <p>B. Implementar decisiones relativas a que mercados acceder, con que productos, con que política de precios, con una sistemática política comercial y como parte de una estrategia corporativa.</p>

C. Orientar los aspectos relacionados con el marketing mix y otros factores relacionados a conocer las necesidades de los clientes y orientarlos para adquirir los productos de la empresa a precios competitivos y con la mayor calidad en sus contenidos y cobranza.

Y<sub>1</sub> = Canales de distribución

**Y = DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS**

D. Adecuar los sistemas de información a la gestión comercial; así como estructurar y dimensionar la organización comercial y agilizar la sistemática comercial, conectados la empresa, su producción, el cliente y sus necesidades para ser satisfechas; recibiendo productos de alta performance y de alta calidad

Y<sub>2</sub> = Estrategias de distribución

Y<sub>3</sub> = Clases de medios de transporte

<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>		<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>		<b>ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b>
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>		<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>		<b>AL PROBLEMA ESPECÍFICO 1</b>
A) ¿De qué manera las competencias de la fuerza de ventas influyen en la distribución de los productos en la empresa SAMAVI S.A.C., San Juan de Miraflores 2016?		A)	Establecer cómo las competencias de la fuerza de ventas influyen en la distribución de los productos en la empresa SAMAVI S.A.C., San Juan de Miraflores 2016	<p>A) Es necesario concientizar al personal de tele ventas a comprometerse con el trabajo diario, ya que hay mucho error manual, lo cual puede ser prevenido si se toman el tiempo para verificar si ya existe creado un pedido para el cliente que están solicitando comprar.</p> <p>B) Es importante aplicar el buen clima laboral, evitando incertidumbre entre los colaboradores, ya que esto trae como consecuencia la desmotivación del personal.</p>

- B) ¿De qué modo el marketing y las ventas influyen en la distribución de los productos en la empresa SAMAVI S.A.C., San Juan de Miraflores 2016?
- B) Implementar cómo el marketing y las ventas influyen en la distribución de los productos en la empresa SAMAVI S.A.C., San Juan de Miraflores 2016
- C) ¿En qué medida la eficiencia, la eficacia y la productividad influyen en la distribución de los productos en la empresa SAMAVI S.A.C., San Juan de Miraflores 2016?
- C) Lograr cómo la eficiencia, la eficacia y la productividad influyen en la distribución de los productos en la empresa SAMAVI S.A.C., San Juan de Miraflores 2016

C) Se debe empezar por una adecuada selección de personal, contar con personal calificado, brindar charlas de inducción y capacitación constante.

## ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

### AL PROBLEMA ESPECÍFICO 2

A) La empresa debería implementar un sistema que permita al cliente poder realizar sus compras en línea vía internet

B) Se debe construir una macro automática en el aplicativo Excel que se enlace con el sistema SAP para ejecutar scripts cada hora

C) Así mismo es necesario, que el personal del área administrativa sea capacitado en el uso de ésta herramienta.

D) El área de marketing y ventas se deben integrar adecuadamente.

**ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN****AL PROBLEMA ESPECÍFICO 3**

- A) Se debe implementar un manual de procedimientos
  
  - B) Es importante realizar reuniones frecuentemente entre gerentes de ventas y área comercial.
  
  - C) Es importante realizar el coaching respectivo al personal involucrado.
- 

Fuente: Elaboración propia.



## Apéndice B: La Distribución de Productos Cerveceros



Fuente: Elaboración propia.

### Apéndice C: Distribución de Productos Cerveceros



Fuente: Elaboración propia.

## Apéndice D: Distribución de Cerveza



Fuente: Elaboración propia.