UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE CUENCA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas y Licenciado en Administración de Empresas

ANÁLISIS DE CASO:

"ANÁLISIS DE LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA LÁCTEOS SAN ANTONIO EN LA CIUDAD DE CUENCA"

AUTORES:

GABRIELA ESTEFANIA LEÓN MOROCHO

DANIEL FERNANDO VALLEJO RIVERA

TUTOR:

ING. JUAN PABLO VÁZQUEZ LOAIZA

CUENCA - ECUADOR

2021

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Gabriela Estefania León Morocho con documento de identificación N° 1600464117 y Daniel Fernando Vallejo Rivera con documento de identificación N° 0105738074, manifiestamos nuestra voluntad y cedemos a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que somos autores del trabajo de titulación: **"ANÁLISIS DE LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA LÁCTEOS SAN ANTONIO EN LA CIUDAD DE CUENCA"**, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: *Licenciada en Administración de Empresas y Licenciado en Administración de Empresas,* en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en nuestra condición de autores nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribimos este documento en el momento que hacemos entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, febrero del 2021.

Gabriela Estefania León Morocho
C.I. 0105738074

Daniel Fernando Vallejo Rivera
C.I. 1600464117

CERTIFICACIÓN

Yo, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación**: "ANÁLISIS DE LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA LÁCTEOS SAN ANTONIO EN LA CIUDAD DE CUENCA"**, realizado por Gabriela Estefania León Morocho y Daniel Fernando Vallejo Rivera, obteniendo el *Análisis de Caso,* que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, febrero del 2021.

Ing. Juan Pablo Vázquez

C.I. 0102649456

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, Gabriela Estefania León Morocho con documento de identificación N° 1600464117 y Daniel Fernando Vallejo Rivera con documento de identificación N° 0105738074, autores del trabajo de titulación: **"ANÁLISIS DE LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA LÁCTEOS SAN ANTONIO EN LA CIUDAD DE CUENCA",** certificamos que el total contenido del *Análisis de Caso* es de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Cuenca, febrero del 2021.

Gabriela Estefania León Morocho

C.I. 0105738074

Daniel Fernando Vallejo Rivera

C.I. 1600464117

1. Agradecimiento.

En primer lugar agradecemos a nuestros padres ya que sin su apoyo y esfuerzo no hubiese sido posible alcanzar esta meta académica, también a nuestros maestros por su paciencia y dedicación ya que sin sus conocimientos impartidos no se hubiese logrado ejecutar este proyecto.

También, a la Universidad Politécnica Salesiana por abrirnos sus puertas durante este largo camino que fue de mucho aprendizaje y diversión, a nuestro querido tutor Juan Pablo Vázquez por su paciencia, acompañamiento y enseñanzas para poder tangibilizar este caso de estudio. Y un agradecimiento especial a nosotros por el trabajo en equipo y todo lo que se tuvo que caminar para desarrollar esta investigación.

Finalmente, agradecemos a la empresa Lácteos San Antonio – Nutri por recibirnos en su organización, proveernos de información y permitirnos realizar el análisis de caso con su soporte.

2. Resumen.

El propósito específico de este análisis de caso fue analizar el proceso de gestión comercial de la empresa Lácteos San Antonio – Nutri (LSAN) para apoyar a la planificación estratégica y a tráves del mismo ayudando a la empresa generar experiencia.

Además, al desarrollar este análisis de caso el conocimiento que se concibió fue entender a manera profunda como se comporta un departamento comercial del sector retail, también se tuvó la oportunidad de poder vivir la experiencia de cada cargo que interviene en este proyecto, se permitió así desarrollar nuevas competencias y actitudes.

Cuando, se tuvó apertura en la empresa LSAN el objetivo fue analizar el canal tradicional cuya dinámica atiende a la distribución a mayoristas, minoristas y detallistas constituyéndose en puntos a través de los cuales se obliga la interacción entre un expendedor es decir el administrador, propietario o encargado del local y el consumidor final.

Igualmente, se conoció las necesidades e interéses de los cargos que se analizó (asesores comerciales, distribuidores y mercaderistas) y se observó que la empresa no contaba con herramientas profesionalizadas para obtener resultados medibles de la gestión y desempeño de los colaboradores. Por lo tanto el trabajo se realizó con el fin de constatar y profundizar la getión comercial bajo una visión estratégica que permitan realizar un acercamiento hacia las necesidades de indicadores y su evaluación.

De acuerdo a la metodología aplicada al caso de estudio; las entrevistas generadas al director comercial de la empresa LSAN y a los tres cargos que se analizó se define que cada cargo no se encontraba trabajando en base a indicadores de gestión comercial, al contrario su manera

de trabajar era empíricamente. De igual manera, no existía un manual que les permita conocer los propósitos de la empresa para alcanzar sus metas y objetivos.

Finalmente, se organizó el caso de estudio a través de un análisis donde se realizó entrevistas al director comercial quien comentó la situación actual del departamento comercial, después se realizó un trabajo detallado de campo por lo que se acompañó a los asesores comerciales, distribuidores y mercaderistas a quienes mediante la observación y entrevistas se obtuvó una visión mas acertada de la problemática, lo cual permitió generar las herramientas de gestión comercial como check list, documento de verificación y evaluación de desempeño que nos permitiría ejecutar correctamente nuestro análisis de caso.

3. Abstract.

The specific purpose of this case analysis was to analyze the commercial management process of Lácteos San Antonio - Nutri (LSAN) to support strategic planning and through it helping the company to generate experience.

In addition, when developing this case analysis, the knowledge that was conceived was to understand in a deep way how a commercial department of the retail sector behaves, there was also the opportunity to live the experience of each position that intervenes in this project, thus allowing develop new skills and attitudes that have overvalued our job profile a bit more.

When the LSAN company opened, the objective was to analyze the traditional channel whose dynamics serves the distribution to wholesalers, retailers and retailers, becoming points through which the interaction between a vendor is forced, that is, the administrator, owner or manager of the premises and the final consumer.

Likewise, the needs and interests of the positions we analyzed were known (commercial advisers, distributors and merchants) and it was observed that the company did not have professional tools to obtain measurable results from the management and performance of the collaborators. Therefore, the work was carried out in order to verify and deepen the commercial management under a strategic vision that allows an approach to the needs of indicators and their evaluation.

According to the methodology applied to the case study; The interviews generated with the commercial director of the company LSAN and the three positions that were analyzed define that each position was not working based on commercial management indicators, on the

contrary their way of working was empirically. Similarly, there was no manual that allows them to know the purposes of the company to achieve its goals and objectives.

Finally, the case study was organized through an analysis where interviews were carried out with the commercial director who commented on the current situation of the commercial department, then a detailed field work was carried out so that the commercial advisers, distributors and merchants were accompanied to whom, through observation and interviews, a more accurate view of the problem was obtained, which allowed us to generate commercial management tools such as a check list, verification document and performance evaluation that would allow us to correctly execute our case analysis.

Indice General

1. Agradecimiento. 5

2. Resumen. 6

3. Abstract. 8

4. Problema..... 12

5. Objetivos 20

Objetivo General..... 20

Objetivos Específicos..... 20

6. Fundamentación Teórica 20

7. Metodología..... 32

8. Analisis de Resultados 37

9. Presentación de hallazgos..... 45

10. Conclusión..... 47

11. Referencias bibliográficas 48

12. Anexos 51

Figuras

Figura 1 13
Figura 2 16
Figura 3 19
Figura 4 28
Figura 5 29

Anexos

Anexo 1 51
Anexo 2 51
Anexo 3 52
Anexo 4 53
Anexo 5 55
Anexo 6 57
Anexo 7 59
Anexo 8 60
Anexo 9 62
Anexo 10 62
Anexo 11 63

Tablas

Tabla 1..... 15
Tabla 2..... 21
Tabla 3..... 23
Tabla 4..... 25
Tabla 5..... 31
Tabla 6..... 41
Tabla 7..... 45

4. Problema.

Lácteos San Antonio – Nutri (LSAN) es una empresa dedicada a la distribución de productos lácteos, se constituye el 20 de diciembre de 1975 en la provincia del Cañar, nació del trabajo forzoso del Sr. Alejandrino Moncayo Alvarado, con toda su capacitada, visión y calidad humana. LSAN, es una empresa con más de 40 años en el mercado elaborando alimentos sanos, naturales y funcionales. Sus valores son la integridad, la pasión y el compromiso.

En cuanto a la industria láctea, de acuerdo a lo que informa Diario Hoy Online (2018) se encuentra en crecimiento en el país. El gerente de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente resaltó que en Ecuador el crecimiento en la producción de leche se mantiene con una tendencia entre el 25% y el 30% en los últimos años, por tal motivo, el sector busca consolidar nuevos mercados para vender el alimento. Su producción que hasta hace unos años era desarrollado de manera artesanal ha pasado a ser hoy parte del desarrollo industrial de la economía nacional. Ya que el Ecuador es un país que produce 4.4 millones de litros de leche fluida a diario.

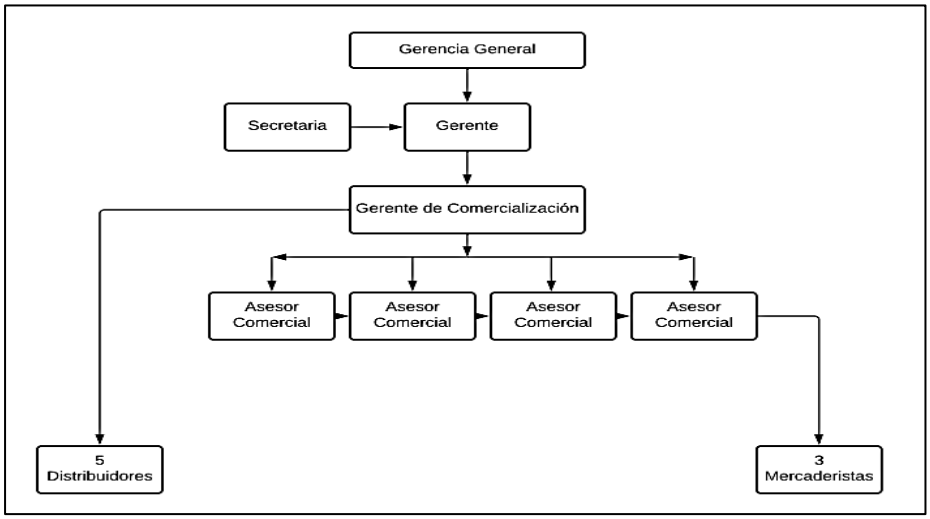
La empresa LSAN tiene una cartera de 45 productos en 8 categorías que son: 1) avena, 2) crema, 3) leche, 4) leche saborizada, 5) mantequilla, 6) néctar premium, 7) queso, y 8) yogurt. Mismos que se disponen a la venta a través de dos canales, un primero denominado *tradicional* que atiende la distribución a mayoristas, minoristas y detallistas; constituyéndose en puntos a través de los cuales se obliga la interacción entre un expendedor — normalmente el administrador, propietario o encargado del local — y el consumidor final, un ejemplo claro son las tiendas o puntos de distribución y, un segundo reconocido como canal *moderno* cuya dinámica hacia el consumidor final es más bien de forma libre toda vez que permite a éste la selección de los productos, por ejemplo los mini markets, supermercados y afines.

Independiente del canal de venta, la gestión comercial de la empresa focaliza sus esfuerzos hacia el fortalecimiento de la interacción con los clientes que se comercializa pues, se considera, que ésta ejerce impacto en el desempeño de la organización y se puede identificar con el número de productos vendidos, el volúmen de ventas períodico, rotación de productos y el incremento de puntos de venta. Siendo así, es significativo el esfuerzo que se debe ejercer para afianzar las habilidades de la fuerza de venta y, es por ello, que la empresa establece un cronograma de capacitaciones y fortalecimiento a la estructura comercial que se detalla en la (figura 1) y que se despliega en la (tabla 1) las funciones que cumple el director comercial, asesor comercial, mercaderista y distribuidores.

La empresa LSAN sin contar con herramientas profesionalizadas para obtener resultados medibles de la gestión y desempeño de los colaboradores están bien organizados y tienen definidas las funciones que deben realizar los asesores comerciales, distribuidores y mercaderistas.

Figura 1

Estructura Organizacional Comercial de Lácteos San Antonio – Nutri.



Fuente: Elaboración propia.

Se analizó la estructura del área comercial y su finalidad, es desarrollar estrategias comerciales adecuadas para el cuplimiento de los objetivos de LSAN, cada departamento coordina necesariamente con el departamento comercial basándose en las políticas de gerencia. Támbien, se detallan las funciones y descripción de los cargos, así como su correspondencia por canal.

- **Con el departamento de producción:** Se coordina el volumen de producción, calidad de tiempo para disponer de los productos y ser entregados al área comercial.
- **Con el departamento administrativo financiero:** El área comercial con finanzas coordinan los ingresos previstos por ventas, también la presupuestación de cada categoría de productos, ambas áreas determinan los precios y el modo de cobro que deberán realizar los asesores comerciales al cerrar un negocio.
- **Con el departamento de recursos humanos:** El área comercial con RRHH se encargan de coordinar los cronogramas de capacitación y tambien de la selección de personal idóneo para formar parte de la fuerza de ventas.
- **Con el departamento de informática:** El área comercial con el de informática mantienen relación para la elaboración y gestión de base de datos, también cordinan el desarrollo de los sistemas que deben manejar en el área comercial para dar seguimiento a los clientes.
- **Con el departamento de marketing:** El área comercial con marketing se encargan de coordinar las estrategias de difusión, del material ATL y BTL, también de crear el plan de marketing estratégico que vaya en sinérgia con el plan de negocios.

Tabla 1

Cargos del Departamento Comercial

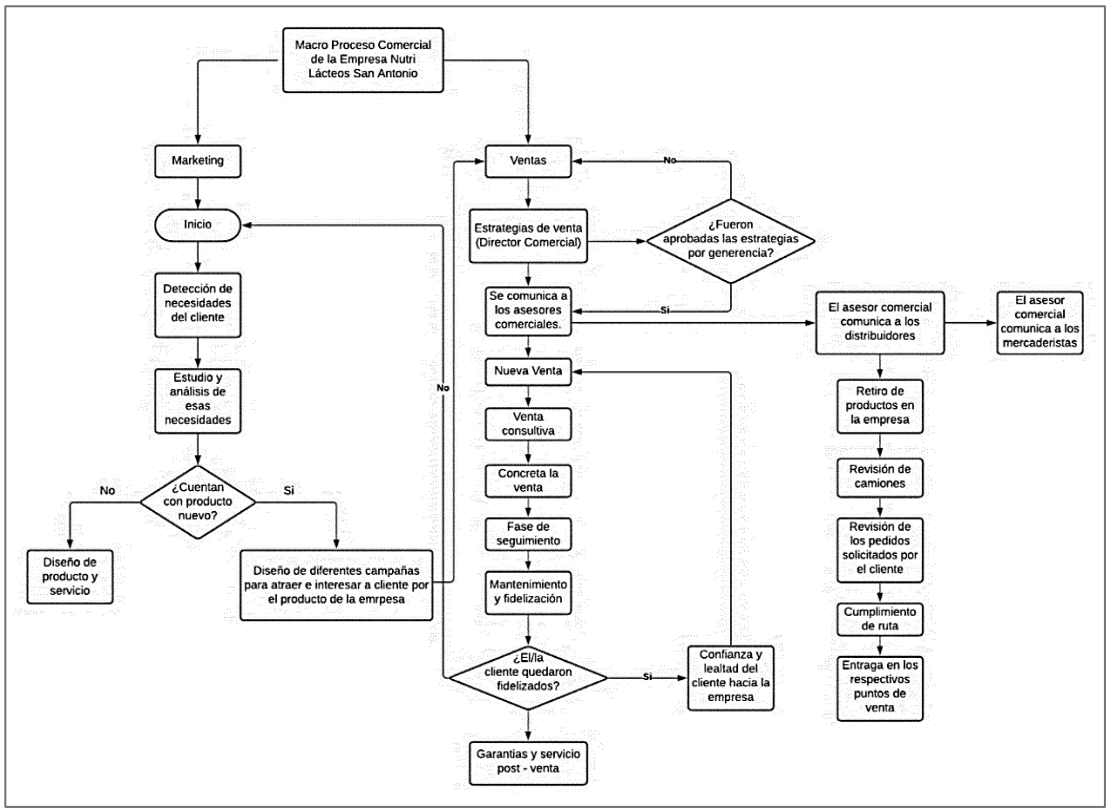
Actor	Descripción	Personas	Canal
Director Comercial	• Organizar y planificar la fuerza de ventas. • Gestionar actividades del personal. • Resolución de problemas comerciales y de mercadeo. • Dar seguimiento directo a los clientes principales.	1	Canal Tradicional
Asesores Comerciales	• Cerrar negocios con las cadenas en el país. • Prospectar nuevos clientes. • Conocer acertadamente los productos de la organización. • Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades. • Realizar investigaciones constantes acerca del mercado y sus precios. • Ofrecer un excelente servicio post venta.	4	Canal Tradicional
Mercaderistas	• Cumplir con ruta determinada por el director comercial a las cadenas del país. • Impulsar el consumo de los productos de la empresa. • Perchar cada producto en su respectiva bandeja. • Revisar los precios y las caras. • Encargado de sacar producto de bodega.	3	Canal Tradicional
Distribuidores (Mayoristas, minoristas y detallistas)	• Entregar productos a los mayoristas, minoristas y detallistas. • Cumplir con ruta designada por la empresa. • Revisar vehículo antes de realizar sus actividades diarias. • Despachar productos para ser entregados. • Revisar que el producto no se encuentre en mal estado. • Visitar a los clientes y recibir pedido en caso de no contar con producto. • Cobrar e ingresar en sistema de facturación.	5	Canal Tradicional

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, tras realizar un acercamiento preliminar a la gestión comercial de la empresa LSAN (figura 2), a esta instancia es factible suponer que si bien la empresa maneja una dinámica comercial, es posible que ésta no esté desagregada desde un interés estratégico sino más bien responda a una práctica operativa y empírica, lo cual desde los horizontes básicos de la dirección estratégica, podría estar desatendiendo en la interacción entre el canal de ventas de acuerdo a la teoría de Perez (2012), la calidad de servicio según Ivancevich, Lorenzi y Skinner (2005), la investigación de mercado según Stanton y Etzel (2007) y la retro alimentación hacia los niveles superiores en la estructura organizacional de acuerdo a la teoría de Vidal (2004).

Figura 2

Macro Procesos de la Gestión Comercial de la Empresa Lácteos San Antonio – Nutri.



Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, el presente trabajó se realizó a interés de constatar y profundizar la gestión comercial bajo una visión estratégica que permita realizar un acercamiento hacia las necesidades de indicadores y su evaluación.

Posterior a conocer y haber descrito la estructura comercial de la empresa, la investigación buscó levantar un diagnóstico real del estado de la actividad comercial tomando como espacio temporal el período 2018 - 2019, para ello se realizó entrevistas al director comercial propósito tras el cual se observó que:

- La empresa diferencia la comercialización de la categoría leche versus las demás porque está se encuentra bien posicionada y tiene ventas que se dan sin mayor esfuerzo a diferencia de los otras categorías ya que la mayoría de estos productos se encuentran en etapa de introducción al mercado y compiten con una amplia cartera de productos, hecho que demanda concentrar mayores esfuerzos de comercialización.
- De acuerdo a la entrevista realizada al directos comercial y a los tres cargos diferentes del departamento comercial se detectó que no se definen metas de venta a los asesores comerciales, mercaderistas y tampoco a los distribuidores; lo cual podría provocar que se desplace la prioridad de ventas por las otras categorías a sabiendas que es la leche el producto estrella y hoy en el periodo 2018 – 2019 que entra en el análisis, este producto no es parte de la categoría que preocupa a la empresa LSAN.
- Asimismo, no existe un manual de indicadores de gestión comercial que permita conocer los propósitos mismos correspondientes que según Mario y Juan Fernando (2014), indica que los objetivos de toda empresa son sobrevivir, desarrollarse y producir beneficios en base al cumplimiento de indicadores de gestión comercial que sean establecidos y elaborados de manera sistémica que les permitan tomar decisiones

para el crecimiento y desarrollo de la empresa, así mismo al cumplir una meta cada cargo que conforma el departamento comercial se logra conseguir satisfacción tanto para la empresa como para los clientes ya que se les brinda un servicio efectivo en el cual se analiza cada necesidad que tienen.

De acuerdo a la Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros (2020), el ranking empresarial colocó en posición 3 a la empresa LSAN en el año 2017, 2018 Y 2019 ya que sus ingresos totales fueron de $ 99.592.660,80. Mientras, en el año 2018 los ingresos totales fueron de $ 93.846.969,30 y en el año 2019 fueron de $ 98.102.297,60. A pesar que, el ingreso total para LSAN del 2017 al 2018 disminuyó, la empresa se reingenió para ganar mayor participación de mercado en el 2019 con nuevas estrategias de marketing y publicidad según nos menciono el director comercial

Es así como, la magnitud de las ventas según el canal tradicional donde intervienen el cargo del asesor comercial y distribuidor que se ilustran en los anexos 1 y 2 cuya interpretación se resume en saber que las ventas por categorías no son equitativas, así como entre actores ya que se consideran los dos mejores asesores comerciales y distribuidores que han logrado en dicho periodo mantener una alta participación de mercado.

De acuerdo a Terry (2000), al no desarrollarse una actividad organizada y clara subagregada de las mismas responsabilidades de la alta dirección, se estaría comprometiendo las metas de la empresa, sus propias metas personales así como el desarrollo profesional y, finalmente afectando la fidelización de sus clientes.

Por lo tanto, hacia intereses de control la dirección comercial apenas ha implementado un checklist a nivel de mercaderistas que, si bien detalla un interés por verificar el cumplimiento

de las actividades de la gestión de ventas, no proporciona datos objetivos que puedan ser alimentados hacia indicadores generales, ni retro alimentar incidencias o hallazgos que puedan aparecer en el día a día como se analiza en el figura 3.

Figura 3

Check List de los Mercaderistas elaborado por el Director Comercial.

CHECK LIST 20 M

Contacto Diario Mercaderistas	Cumplimiento	
Actividades	**Si**	**No**
DIARIO	x	
L-M-M-J-V	x	
Entre 08:00 a 16:00	x	
DIA ANTERIOR		
Revisión de las rutas realizadas anteriormente	x	
Revisión de los productos de Nutri en percha	x	
Colocacación de productos	x	
Conteo de caras por bandeja		x
DIA EN CURSO		
Plan de Actividades del Día		x
Saludo a Clientes a Visitar		x
Abastecimiento		x

Fuente: Departamento comercial de la empresa Lácteo San Antonio - Nutri (2018).

Entonces, se concluye esta sección analizando el problema que se generó en la empresa LSAN al ser una empresa reconocida a nivel nacional no contaba con un proceso profesionazalido de gestión comercial, no tenían herramientas que les permita evaluar el desempeño de los colaboradores, indicadores de gestión comercial que les permita trabajar acorde un check list ordenado, no contaban con un manual que les ayude a tener una fuerza de ventas organizada y finalmente el departamento comercial no tenía establecidas capacitaciones y talleres que les ayude generar nuevas habilidades. Por lo tanto, se pretendió analizar el proceso comercial de la empresa LSAN como apoyo a la planificación estratégica.

5. Objetivos

Objetivo General

Analizar el proceso de gestión comercial de la empresa LSAN como apoyo a la planificación estratégica.

Objetivos Específicos

- Reconocer las prácticas de gestión comercial que realizan a los trabajadores de la empresa LSAN.
- Determinar los requisitos estratégicos de la gestión comercial.
- Evaluar el cumplimiento de los procesos de gestión comercial de los asesores comerciales, distribuidores y mercaderistas de la empresa LSAN.

6. Fundamentación Teórica

En la presente sección se detallan los principales conceptos que apoyan la investigación y que aportaron elementos para una adecuada comprensión para los lectores del documento, con la finalidad de indicar el análisis acerca de la gestión comercial, así pretenderán dar solución a los procesos de gestión comercial de la empresa LSAN con herramientas de control que dé como resultado un mejor desempeño en los colaboradores y así podamos optimizar dichos procesos.

6.1 Proceso de Gestión Comercial

Sabiendo que, según Ghandi (2012), la gestión por procesos favorece las necesidades de las empresas no solo hacia los intereses de la satisfacción de los clientes sino porque

coadyuvan a la generación de una cultura organizacional a la vez que contribuyen a la gestión del valor, es en esta investigación, la gestión comercial vista como un proceso específico perteneciente al macro de aquellos que deberían definirse en cualquier empresa y más aún en una de las características de LSAN cuya dinámica obedece a una cadena de abastecimiento de material prima, producción y comercialización.

En dicho propósito, de acuerdo a Ivancevich, Lorenzi y Skinner (2005), la gestión comercial es un proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola no podría alcanzar. Existen algunos tipos de gestión comercial que se detallan en la tabla 2. Mientras que para Brunetta y Wise (2013), comenta que la gestión comercial también se le denomina marketing relacional, que es una forma de ver el negocio donde el cliente está realmente en el centro de la escena, privilegiando por esta razón la satisfacción de sus necesidades a través de productos y servicios a su medida.

Tabla 2

Gestión Comercial

Tipos de Gestión Comercial	**Descripción**
Gestión como Proceso	La gestión es un proceso que comprende las funciones que los colaboradores deben cumplir con el fin de cumplir los objetivos de la empresa.
Gestión como Disciplina	Implica todo el conocimiento susceptible de aprendizaje de una persona.
Gestión y las Personas	Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización dirigido a cumplir con los objetivos de la organización.

Fuente: Ivancevich, Lorenzi y Skinner (2005).

Ambos autores dan su respectivo análisis acerca de la gestión comercial, por ejemplo Ivancevich, Lorenzi y Skinner en el 2005 se enfocó en los procesos comerciales como las

funciones que se les otorga a los colaboradores y únicamente las deben cumplir, pero no hablan acerca de las herramientas que deberían utilizar para mejorar el desempeño de los colaboradores. Sin embargo, Brunetta y Wise en el 2013 comentó acerca del sistema que hoy en día todas las empresas la manejan y es el Customer Relationship Managment (CRM), esta herramienta es considerada una solución de gestión de las relaciones con los clientes y está orientada a gestionar tres áreas la gestión comercial, el marketing y el servicio postventa o de atención al cliente.

Asimismo, comentó Izquierdo y Salah (2018), que la gestión comercial se integra dentro de la planeación estratégica de la empresa, que es el análisis de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno. El análisis de la situación da paso a la formulación que incluye el establecimiento de los objetivos comerciales, la consiguiente evaluación y selección de la estrategia comercial más adecuada. Tras ese análisis la gestión comercial sigue la función de implementación para poner en práctica los programas de marketing mix, que serán controlados a fin de observar las desviaciones que se puedan haber ocasionado respecto del objetivo inicial.

6.2 Indicador o medición de gestión.

Según Torres (2014), los indicadores de gestión hacen parte de un sistema de control de gestión que tiene como objetivo contribuir a una gestión eficaz y eficiente de las organizaciones facilitando a sus integrantes información pertinente e integral sobre su desempeño, lo que les permite autoevaluar su gestión y tomar decisiones para mejorar los niveles de aprendizaje en la empresa. Los indicadores de gestión son ante todo información, es decir agregan valor no solo son datos. Siendo información, los indicadores de gestión

deben tener unos atributos tanto en forma individual, como cuando se presenta agrupados y son los que se detallan en la tabla 3.

Tabla 3

Indicador de Gestión

Indicadores de Gestión	Descripción
Exactitud	Representando la situación tal como es.
Forma	Se elige según la situación, necesidad y habilidad de quien lo recibe y procesa.
Frecuencia	Depende de cuando se requiera.
Extensión	Alcance de acuerdo a las necesidades o requerimientos.
Origen	Externo o interno, la fuente debe tener confiablidad.
Temporalidad	En relación con el tiempo al que hace referencia.
Relevancia	Depende de cada situación.
Integridad	Suministrando una visión completa de una situación determinada.
Oportunidad	Disponible y actualizada cuando se necesite.

Fuente: Torres (2014).

Igualmente, Vidal (2004) expresó que los indicadores de gestión son elementos del sistema de gestión que se crean con el propósito de obtener información significativa, sobre los aspectos críticos o claves de la organización, mediante la relación de dos o más datos. A pesar de sus ventajas se proporcionó cifras que ayudó a identificar el desempeño de cada colaborador, por lo tanto, se obtuvo resultados que ayudó a tomar decisiones de mejora.

Para Chavez (2011), los indicadores de gestión son señales cuantitativas y cualitativas que sirven para observar el comportamiento de los trabajadores de las empresas. Los indicadores de gestión se refieren a dos elementos básicos:

1. El control a ejercer a partir de un objetivo definido.
2. Las especificaciones técnicas para llevar acabo dicho objetivo efectivamente.

Para esto se necesita la planificación para tomar buenas decisiones y el control para aplicar en lo planteado.

Es así como, se obtuvo la teoría de Perez (2012), que aborda el proceso de gestión como responsable de evaluar los logros en relación con los objetivos, planes, criterios e indicadores para medir la eficiencia de los resultados en cada una de las áreas de la empresa. El método propuesto se basa en 4 fases de como evaluarlos.

- Sistema de indicadores y sensores.
- Medición de resultados.
- Reprogramación, acción correctiva.
- Sistema de información de gestión.

Al comparar estas teorías se estuvo de acuerdo con la de Thomson (2005), ya que indicó características eficientes de administración y gestión como un sistema abierto a descubrir las necesidades del consumidor para una mejor atención, de esa manera conocer cuáles serían los indicadores de mejor uso para que los colaboradores apliquen en sus actividades diarias y de esa manera poder evaluar y tomar mejores decisiones para una mejor ejecución y cumplimiento de metas.

6.3 Indicadores de gestión comercial.

Según Torres (2014), los indicadores deben ser aquellos que permitan evaluar como cada uno de los elementos que constituyen la empresa se han alineado a las estrategias. Es así como, se da una solución al área comercial intervienen ejecutivos comerciales, mercaderistas y distribuidores que ellos son los que deben encargarse de vender correctamente la marca LSAN y dejar en la mente de los clientes y consumidores. Por eso,

se establecen indicadores Claves de Rendimiento (KPI) o indicadores que identifiquen las actividades que realiza cada uno. Existe una lista de indicadores de gestión comercial que se detalla en la tabla 4.

Tabla 4

Indicadores de Gestión Comercial

Indicadores de Gestión Comercial	**Descripción**
Debe ser posible extraerlos fácilmente	Que se los pueda obtener en cualquier momento para su medición y seguimiento continuo.
Solo se debe medir lo más importante	Se debe evitar contar con demasiados indicadores, se debe medir los que principalmente influyan en la estrategia.
Se los debe entender muy claramente	Cualquier persona dentro de la organización debe estar clara del indicador y de cómo se lo obtiene para evitar que existan problemas de comunicación internos.

Fuente: Velasco (2010).

Por lo tanto, según Valle (2001), los indicadores pueden ser un objetivo importante para solucionar problemas empresariales, un presupuesto o plan, un programa de trabajo y un resultado por mejorar una encuesta. Cuando es el resultado que se debe conseguir, se puede llegar a convertir en un estándar de eficiencia y buen desempeño.

De acuerdo a Chavez (2011), la planificación de una gestión comercial incluye entre otras, desarrollar el plan estratégico para lo cual debe de tener identificado la misión, visión, objetivos y metas de la fuerza de ventas. Su ventaja es que un vez identificado todo esto se podrá orientar a la formulación de las estrategias comerciales que deberán de realizarse en conjunto con todos los miembros del equipo del departamento comercial, de tal modo que todo el equipo pueda aportar con su propio criterio y opinión para mejorar dichas estrategias.

Un elemento importante dentro de la planeación es tener siempre un plan alternativo o Plan B, tomando en cuentas los posibles escenarios de los pronósticos de ventas y los diferentes

factores tanto externos como internos. Sin embargo, se debe tener presente que pueden generarse ciertas desventajas como una baja en las ventas por estrategias mal ejecutadas por la falta de comunicación y enseñanza al personal.

Finalmente, la razón más importante de la planeación en este caso de la gestión comercial, es que proporciona las bases para el monitoreo de la misma. Esto se lo puede lograr por medio de políticas claramente establecidas y divulgadas y del uso de indicadores de gestión que permita medir el desempeño de las ventas.

Por lo tanto, según Chiese (2014), las organizaciones se adaptan al entorno mediante las estrategias y políticas empresariales. La gestión de la fuerza laboral es clave a la hora de adaptarse a las demandas del entorno y esto puede llevar en muchas ocasiones al éxito o el fracaso de la empresa. El desempeño laboral hace referencia a la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización.

En función de toda la teoría se consideró al autor Alvarado (2013), debido que en su libro *"Dirección estratégica para organizaciones"* indicó que la necesidad de los colaboradores es fundamental y que toda empresa debería conocer para que los resultados y metas que se plantean se cumplan, de esa manera se genera una ventaja tanto para la empresa, colaboradores y clientes. La empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas, cuando un colaborador entra en una etapa de desinterés empieza a perder el entusiasmo e ilusión con la que empezó el primer día, lo cual eso afecta completamente a la empresa.

Normalmente el pensamiento de todo gerente es; colaborador del área comercial que trabaja mal será sustituido, pero si se implementará un mejor control de desempeño se podría evitar ese tipo de cambios, todo trabajador necesita un impulso por parte de la empresa en la cual trabajan con un proceso profesionalizado en el cual se indique detalladamente que indicadores deberían cumplir, con herramientas que les faciliten su aprendizaje y comprensión al momento de salir a la calle en búsqueda de nuevos prospectos. La herramienta para la medición de indicadores de desempeño es indispensable para ese fin.

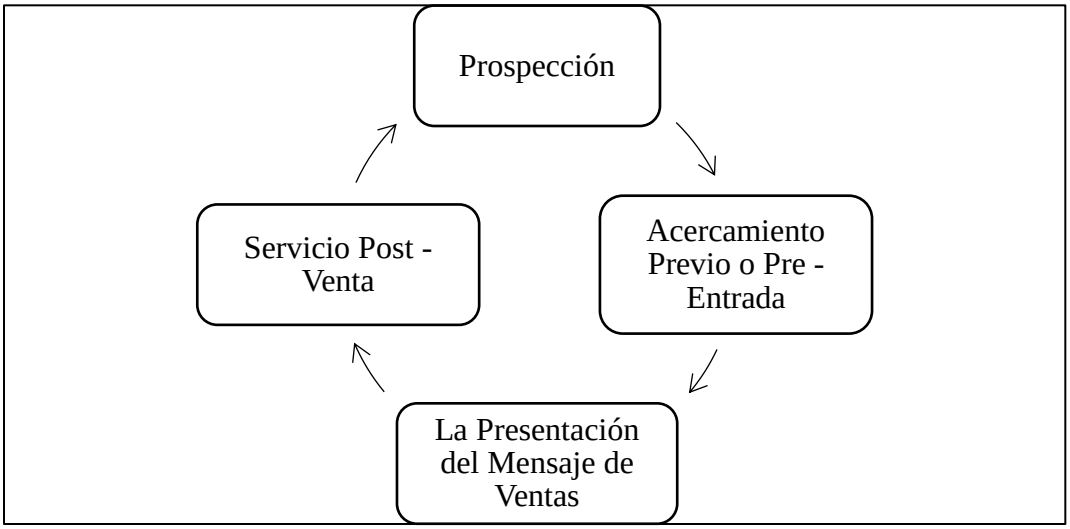
6.4 Proceso de Gestión de Ventas.

De acuerdo a Velasco (2010) la competencia entre empresas provadas cada vez va aumentando de acuerdo a las diversas estrategias que implementan, esto nos lleva a la necesidad de buscar la mejora continua para fidelizar a los clientes que tiene LSAN. La gestión por procesos hace compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes, la gestión por procesos tiene fuertes repercusiones de orden cultural y organizacional es una metodología para identificar, comprender e incrementar el valor agregado de los procesos de la empresa.

Es así como, Stanton y Etzel (2007) comentó que el proceso de ventas es una parte fundamental del proceso comercial y es una secuencia lógica de cuatro pasos donde el vendedor para tratar con un comprador potencial tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra). Los cuatro pasos o fases del proceso de ventas se detalla en el figura 4.

Figura 4

Título: Proceso de Ventas



Fuente: Stanton y Etzel (2007).

Así mismo, de acuerdo a Loja (2013), indicó que las ventas cumplen con un proceso que permite identificar en pequeños y grandes negocios, las fases de satisfacción y fidelización del cliente siempre estan presente, pero en distinta medida de acuerdo a las estrategias organizacionales. Para implementar herramientas de control que ayude a identificar el desempeño de los colaboradores y así tomar decisiones de mejora se debe dar especial cuidado y enfocarnos en la satisfacción y fidelización del cliente, pero tambien en el interés y necesidades de los asesores comerciales, distribuidores y mercaderistas para que su trabajo sea adecuado.

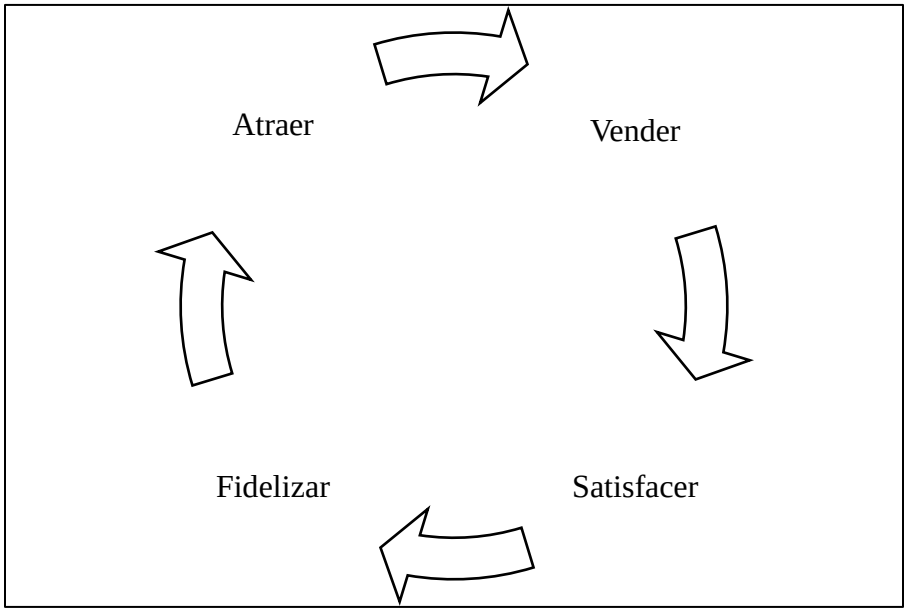
De acuerdo con la teoría de Alvarado (2013), en la actualidad mientras más se conozcan las necesidades de los colaboradores se puede evaluar cual es su desempeño dentro de la organización y así conocer cuales son las falencias que tiene cada cargo para mejorar y tomar buenas decisiones. Con estas teorias se analiza que en el 2007 Stanton y Etzel se enfocan unicamente en que el vendedor tiene que tratar de convencer a su comprador

potencial para tener como resultado la venta, mientras que en el 2013, Alvarado comentó que primero se debe fidelizar al personal para fidelizar al cliente y en la actualidad mientras más conocimientos sean compartidos al personal con capacitaciones, talleres, dinamicas e indicadores de gestión comercial se puede generar un mejor resultado que beneficie a la organización, al colaborar y al cliente.

Según Brunetta y Wise (2013) el ciclo de ventas se puede identificar en pequeños o grandes negocios, las fases de “Satisfacción” y “Fidelización” del cliente siempre existen, pero en distinta medida de acuerdo a la estrategia organizacional, como se visualiza en la figura 5. Para implementar la estrategia CRM en una organización se debe dar especial cuidado y enfoque en la satisfacción y fidelización del cliente.

Figura 5

Título: Ciclo de Ventas



Fuente: Brunetta y Wise (2013)

6.5 Indicadores o medición de procesos de ventas.

Para el éxito en el cumplimiento de los objetivos de la empresa LSAN, las empresas deben estar totalmente alineadas a la estrategia. Los indicadores deben ser aquellos que permitan evaluar como cada uno de los elementos que constituyen la empresa se han alineado a las estrategias.

Como estamos enfocados en dar una solución al área comercial intervienen asesores comerciales, mercaderistas y distribuidores que ellos son los que deben encargarse de vender correctamente la marca LSAN y dejar en la mente de los clientes y consumidores. Por eso debemos establecer kpi's o indicadores que identifiquen las actividades que realiza cada uno.

6.6 Los indicadores deben contener un proceso de ventas.

De acuerdo a la teoría de Valle (2001) los indicadores pueden ser un objetivo importante para solucionar problemas empresariales, un presupuesto o plan, un programa de trabajo, un resultado por mejorar una encuesta, etc. Cuando es el resultado que se debe conseguir, se puede llegar a convertir en un estándar de eficiencia y de desempeño. En la tabla 5 se detallan los indicadores de un proceso de ventas.

Tabla 5

Indicadores de un Proceso de Ventas

Tipos de Indicadores de Ventas	Descripción
Debe ser posible extraerlos fácilmente	Que se los pueda obtener en cualquier momento para su medición y seguimiento continuo.
Solo se debe medir lo más importante	Se debe evitar contar con demasiados indicadores, se debe medir los que principalmente influyan en la estrategia.
Se los debe entender muy claramente	Cualquier persona dentro de la organización debe estar clara del indicador y de cómo se lo obtiene para evitar que existan problemas de comunicación internos.

Fuente: Ivancevich, Lorenzi y Skinner (2005)

6.7 Mejora de la Gestión de un Proceso de ventas.

Según Pérez (2012) comenta que, para iniciar con la mejora de la gestión de un proceso de ventas se debe verificar que tan complicada va a ser la gestión en la empresa. Para esto debemos revisar que se cumplan con los siguientes puntos.

- ***Identificación de la variable a gestionar:*** Esto es, se debe contar con el sujeto de la mejora totalmente documentado.
- ***Medición****:* Saber que se cuenta con valores de las características del sujeto a gestionar.
- ***Control:*** Tener seguridad de lo que está pasando con el sujeto de análisis.

Todos los procesos fáciles o difíciles de gestionar se los debe mejorar continuamente. Para esto la mejora del proceso debe ir alineada a la estrategia organizacional y debe reflejarse en indicadores específicos para lo que se desea realizar.

6.8 Desempeño laboral y su efecto en la gestión comercial.

De acuerdo a la teoría de Chiesa (2014) las organizaciones se adaptan al entorno mediante las estrategias y políticas empresariales. La gestión de la fuerza laboral es clave a la hora de adaptarse a las demandas del entorno y esto puede llevar en muchas ocasiones al éxito o el fracaso de la empresa. Cuando hablamos de desempeño laboral nos referimos a la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización.

Un buen desempeño laboral engloba a gente comprometida con la filosofía empresarial y con el plan de negocios de la empresa, también se entiende por buen desempeño a la persona que cumpla a cabalidad con sus funciones o que es líder en una línea para tener procesos solidos respecto al desempeño. El resultado de todo se ve en la gestión comercial, porque con un buen desempeño se va a poder visualizar incremento en ventas, mayor participación de mercado y mayor rotación de productos.

7. Metodología

La metodología que se utilizó para el desarrollo de este estudio de caso se realiza por técnicas e instrumentos.

La finalidad principal de este punto fue definir el plan que guio el correcto proceso de gestión comercial de la empresa LSAN, cada cargo cumple con sus respectivos procesos y mediante entrevistas personales a cada cargo analizado, visitas a los puntos de venta, acompañamientos a los asesores comerciales, mercaderistas y distribuidores. El proceso de gestión comercial cumplido por cada cargo es el siguiente.

a. Director Comercial.

El director comercial que es el encargado de toda la fuerza de ventas, se mantuvo acercamientos y entrevistas para conocer cuales eran sus actividades diarias y la forma que trabajaba con todo su equipo.

Por lo tanto, una vez realizados los acompañamientos a cada cargo, después de a ver entrevistado y supervisado se mantuvo reuniones personales con el director comercial para recibir su retroalimentación y poder aplicar los contactos de entreamiento para definir nuevas estrategias como capacitaciones, talles, dinámicas, mentoring, coaching y entrega de incentivos, para motivar a los colaboradores y su desempeño sea eficiente.

b. Asesor Comercial.

Los asesores comerciales que son los encargados de visitar las cadenas de hipermercados más grandes de la ciudad se encontraban trabajando de manera independiente como los mercaderistas y distribuidores ya que no contaban con herramientas que les permitan trabajar de manera ordenada y mediante un proceso profesionalizado.

Su trabajo era visitar a los dueños de las cadenas más grandes de la ciudad pero únicamente el acompañamiento fue a:

- GO Grupo Ortiz (Coral).
- Grupo La Favorita.
- Mega Tienda del Sur.

Debido que eran los negocios que se encontraban prospectando y porque los ingresos totales de la empresa LSAN en el 2017 fueron los más representativos a comparación del año 2018

y 2019, por lo tanto el director comercial necesitaba evaluar a toda la fuerza de ventas para generar nuevas ideas innovadoras junto con el departamento de marketing y que les permita a los colaboradores trabajar de manera profesional, con mayor interés y motivados.

Mediante los acompañamientos que se mantuvo con los asesores comerciales y las entrevistas realizadas junto con la aplicación de las herramientas como el check list que se mejoró con el director comercial, cada uno comentó acerca de su manera de trabajar las capacitaciones y talles que realizaban en equipo para mejorar sus estrategias de venta, no trabajaban en base a un documento donde se especifique sus indicadores de gestión comercial únicamente su trabajo era realizado por las enseñanzas diarias que tenían en campo al mantener sus rueniones directas con los dueños de las cadenas para cerrar los grandes negocios, de los acompañamientos que se mantuvo y entre las preguntas que se generó se puede visualizar en la anexo 3 que los asesores comerciales tenían la supervisión del director comercial y semanalmente salían con el para aprender el proceso de venta que manejaba para los cierres.

Por lo tanto, cuando se realizó los acompañamientos, se aplicó la herramienta de verificción o contacto de entrenamiento anexo 4 para saber cual era su desempeño y conocer sus necesidades como encargados de los cierres grandes en la ciudad.

c. Mercaderistas.

Se realizó entrevistas y acompañamientos a los 3 mercaderistas que forman parte del departamento comercial, cada uno tiene una ruta establecida que debe cumplir de lunes a viernes de 08h00 am a 17h00 pm. La finalidad fue acompañar a cada mercaderista a la ruta designada por el director comercial para conocer más a fondo cuales son sus funciones

diarias, las falencias que cometen al momento de ejecutar su trabajo, de que manera trabaja cada uno y cual es la relación que tienen con el personal del punto de venta que visitan.

De acuerdo a las reuniones con el director comercial, solicitó que acompañemos a cada mercaderista a los siguientes puntos de venta:

- Supermaxi Miraflores.
- Monay Shopping Coral.
- Mall del Rio Coral.
- Av. De Las Américas Coral Centro.
- Batan Shopping Coral.
- Gran Aki.
- Mega Santa Cecilia.
- Mi Comisariato.
- Mega Tienda del Sur.
- El Gran Sol.

Se visitó y acompañó a los mercaderistas a los 10 hipermercados ya mencionados porque el director comercial necesitaba conocer cual era el desempeño de sus colaboradores en estos puntos de venta y las estrategias que se encontraban aplicando para fidelizar al cliente (hipermecados) y al consumidor final.

Se entrevistó y evaluó a los colaboradores para conocer a profundidad su desempeño. Se acompañó en equipo con cada uno desde la hora que iniciaba su trabajo hasta finalizar el día y con el check list que se puede revisar en la figura 5 fuimos recolectando la información

necesaria para analizar cuales eran los indicadores que cumplía y no cumplía cada mercaderista.

Finalmente, al aplicar estas herramientas como el check list y el contacto de entrenamiento los mercaderistas expusieron y trabajaron de manera confiable demostrando y comunicando cuales son sus actividades diarias, la razón por la cual no han trabajando mediante un proceso profesionaliza.

d. Distribuidores.

Se realizó acompañamientos y entrevistas a los 5 distribuidores de LSAN, con los mismos que se cumplió la siguiente ruta:

Parroquias Urbanas.

- San Sebastian.
- Huayna Cápac.
- Totorcocha.
- Cañaribamba.
- Monay.

De acuerdo a la ruta de los distribuidores cada uno tiene establecido visitar 3 parroquias de la ciudad de Cuenca con el fin de ofrecer los productos de la empresa a todas los detallistas, la razón por la que visitamos 1 sector por cada distribuidor fue porque se necesitó conocer las competencias de cada uno frente a los clientes y pese que todos debían cumplir con las mismas funciones cada uno trabajaba de manera desordenada e independiente.

A partir de cada visita se pudo analizar que los distribuidores no trabajaban en base a indicadores sino a las experiencias adquiridas día a día.

Los días que se salió con los distribuidores se fue evaluando en base al check list creado conjuntamente con el director comercial (anexo 7) para conocer cuales son sus actividades diarias, de tal modo sabemos que los distribuidores cumplen con un horario de 06h00 am a 15h00 pm.

De acuerdo a este análisis que realizamos (anexo 8) se les debería brindar obligatoriamente capacitaciones de atención al cliente de igual manera los distribuidores no detectaban necesidades para que pueda circular todo el portafolio de productos que tiene LSAN.

8. Analisis de Resultados

A interés de dar cumplimiento a los objetivos y tras haber aplicado las entrevistas a profundidad y realizado el acompañamiento al proceso de comercialización, se obtuvo:

- **Director Comercial.**
    - Se encarga de organizar y planificar a la fuerza de ventas mediante reuniones semanales, para definir las actividades que deben cumplir los cargos que están bajo su mando. Actualmente la empresa no cuenta con un insumo informacional que registre lo conversado en las reuniones.
    - También, las funciones dictaminadas por el director comercial a los cargos no pasan a ser registradas en un documento informativo sino son asignadas verbalmente a cada uno, por esa razón el proceso comercial a aplicar por cada colaborador es independiente.

- Así mismo, a raíz de este caso de estudio el director comercial observa las falencias que cometen los cargos y como solución da realizar capacitaciones y talleres a los colaboradores del departamento comercial. Se definen capacitaciones mensuales y los temas a tratar serán: atención al cliente, manejo de objeciones, técnicas de prospección y negociación, comportamiento del cliente, Merchandising, telemercadeo y manejo de herramientas.
- Igualmente, da seguimiento y acompañamiento a los asesores comerciales para brindarles apoyo en las negociaciones que tiene clientes de las grandes cadenas.

Por lo tanto, al director comercial se le evaluó a tráves de entrevistas y reuniones semanales, no se le aplicó ninguna herramienta de control de desempeño ya que a raíz del caso de estudio se dio cuenta de sus falencias y así pudo ejecutar un nuevo plan de acción para profesionalizar al departamento comercial. Este nuevo plan de acción hace referencia a los acompañamientos semanales, aplicación de herramientas, realización de capactiaciones y talleres elaborados en el año de estudio.

- **Asesor Comercial.**
  - Conocen acertadamente los productos mediante una capacitación que la empresa realiza al momento de incorporar a su equipo de trabajo un nuevo miembro. El proceso de inducción que recibe el asesor comercial es el siguiente:
    - Introducción de la filosofia empresarial, manuales de convivencia y reglamentos de la empresa.

        - Capacitación completa del portafolio de productos: precios, mercadeo, etc.
        - Capacitación de la ruta asignada.
        - Capacitación de agendamiento telefónico.
        - Capacitación de manejo de objeciones.
        - Dinámicas como role play.
    - Igualmente, el asesor comercial mediante la entrevista realizada nos indicó que a través de la observación analiza a la competencia para saber en qué les diferencia, visualizan los precios de la competencia y la posición que tienen en la cadena del cliente.
    - Así mismo, el asesor comercial actualmente no realiza la función de post venta.

Sin embargo, la empresa LSAN al ser una de las más conocidas en el país le faltaba mantener comunicación con sus colaboradores en el área comercial, por lo que se comentó entre las entrevistas que al momento de formar parte del equipo no tenían un manual de funciones de cargo que se les otorgue para conocer cual es el proceso y los indicadores de gestión comercial que debían cumplir.

Una vez realizado este acompañamiento, se pudo evaluar en el contacto de entrenamiento que se observa en la anexo 4 y los resultados son los siguientes:

- Indicadores de planificación: cumplen el 70% porque no se han enfocado en proponer a los clientes del canal tradicional objetivos de entrenamiento lógico, es decir capacidad de detectar nuevas oportunidades con los clientes.

- Indicadores de presentación de información: cumplen el 60% porque no presentan el material necesario a los clientes del punto de venta respectivo que visitan y no mantienen un chequeo preliminar con los administadores es decir, que no tenían una relación profesional.
- Indicadores de plan de negocio: cumplen el 45% porque no contaban con habilidades comerciales bien desarrolladas.
- Indicadores de anotaciones: cumplen el 60% porque las reuniones que tenían diariamente no eran registradas en algún archivo por lo que no contaban con una retroalimentación de las falencias cometidas.
- Indicadores de análisis: cumplen el 20% porque no se encargaban de medir los resultados obtenidos versus a lo objetivos planteados por el departamento comercial, es decir, que no realizaban un análisis de lo que realmente necesitan los clientes.

- **Mercaderistas.**
    - Mediante acompañamientos presenciales a los respectivos puntos de venta se conoció que los mercaderistas cumplen con una ruta determinada por el director comercial (tabla 5), su horario debe ser cumplido debido que las cadenas que visitan registran la hora de llegada y salida que se encarga de manejar el administrador. Se puede visualizar en la anexo 9 las evidencias captadas por los acompañamientos que se realizó
    - De igual manera, cuando se presentaban activaciones para que los consumidores finales degusten los productos Nutri, los mercaderistas debían ser responsables del abastecimiento en las góndolas y así las impulsadoras

puedan captar la atención del ciente (anexo 10). La ruta que manejan los mercaderistas es:

Tabla 6

Ruta asignada a los mercaderistas

Ruta	Fecha	Hora	Administrador	Observación
Gran Sol	08/11/2019	08h00 am – 11h00 am	Norma Jara	
Monay Shopping	08/11/2019	12h00 pm – 14h00 pm	Patricio Carpio	
Gran Aki	08/11/2019	15h00 pm – 17h00 pm	xxx	

Fuente: A través de entrevistas al director comercial de la empresa LSAN (2019).

Igualmente, se pudo observar que ellos son los encargados de dar una buena imagen y presentación al momento de colocar los productos en percha de tal modo que no se genere confusión con la competencia.

Así mismo, deben encargarse de revisar el abastecimiento en las bandejas de las cadenas que no haga falta producto.

De acuerdo a los acompañamientos realizados a este cargo se analiza a tráves de la anexo 6 que el mercaderista 2 ha obtenido una evaluación de desempeño del 52 % por lo tanto el análisis obtenido es porque el colaborador a trabajado de manera empíricamente, no cuentan con un proceso profesional y especifico para gestionar sus actividades, tampoco mantienen capacitaciones periódicas que les permitan conocer detalladamente los productos y poder mantener una mejor relación con los consumidores finales para impulsar la compra.

Se indicó con cada pregunta que se les iba realizando a corde al check list (anexo 5) que ellos no fueron capacitados para cumplir de manera ordenada sus funciones únicamente lo realizaban por experiencia propia y por asesoría que recibían por parte de los mercaderistas que trabajan dentro de los puntos de venta es decir empleados directos de los clientes.

Además, nos manifestaron que ciertas actividades no las realizaban a menos que el director comercial lo solicite, pero de acuerdo a los indicadores que se trabajo con él todas las actividades debían ser ejecutadas, por lo tanto se estaba generando falta de comunicación, capacitación e inducción a este cargo.

También, los mercaderistas al trabajar de manera directa con los consumidores finales no tenían una buena atención al cliente por lo que no asesoraban y tampoco ofrecían los productos del portafolio de LSAN a menos que los consumidores preguntaran, así que se visualizo que preferían probar un nuevo producto y se estaban inclinando por el consumo de la competencia. La relación que mantenían con los administradores y el personal del punto de venta era de manera respetuosa por lo tanto el personal de cada hipermercado se sentía comodo con el trabajo de ellos.

Además, este cargo no cuenta con mayor control por parte del director comercial, únicamente se han encargado de trabajar acorde a las funciones que fueron explicadas al momento de ser contratados inicialmente. Los mercaderistas cuentan con una lista de indicadores de gestión comercial que manejaban diariamente, pero en la anexo 5 se observa el formato de indicadores con los que trabajaran a partir de este estudio de caso y la información recolectada gracias a los acompañamientos, entrevistas y capacitaciones generadas. Sin embargo este cargo debería tener conocimiento profundo de sus actividades por lo que mantienen contacto directo con el cliente y con el consumidor final.

- **Distribuidores.**

De acuerdo a los acompañamientos realizados a los distribuidores y al check list (anexo 7), se analizó en base a los indicadores de gestión comercial que han cumplido y no han cumplido. Por lo tanto con la herramienta de evaluación de desempeño (anexo 8) analizamos lo siguiente de los distribuidores y ayudantes:

En los indicadores de preparación previa cumplen con el 55% de desempeño por lo que no se han enfocado en revisar el vehiculo que es uno de los recursos principales para la movilización hasta sus respectivos puntos de venta y si llegará a existir algún problema mecánico queda bajo responsabilidad de los distribuidores ya que son los encargados de usar este recurso diariamente, tampoco revisan los productos en frio por lo que se genera un daño y el cliente al recibir su pedido puede solicitar devolvución. Los distribuidores no se dan el tiempo para revisar el material publicitario para colocar en los puntos de venta pero se pudo visualizar que al iniciar su día laboral sino les entregan en el departamento comercial publicidad ellos no solicitan, por lo tanto se ha generado una falta de comunicación por parte de este cargo con el departamento de marketing y comercial.

En el punto de venta cumplen el 68% de sus indicadores debido que no han generado una relación profsional con el cliente, por lo tanto no están conociendo cuales son sus necesidades, tampoco están impulsando a la compra de todo su portafolio de servicios, únicamente visitan el lugar y entregan el pedido del cliente, no están detectando nuevas oportunidades, los distribuidores no presentan ningun tipo de catalogo, publicidad o folleto que se le indique cuales son los productos que deberían vender en sus puntos de venta, esto ha generado una perdida de fidelización con el cliente.

Los distribuidores no tienen ningún tipo de capacitación respecto a negociación, mercadeo y atención a cliente. Además, no cuentan con talleres dinámicos que les facilite su comportamiento al momento de realizar sus actividades, ellos al conocer los puntos de venta donde frecuentan los consumidores finales deberían asesor al cliente como presentar los productos de LSAN y ofrecerles tiempo determinado para un correcto Merchandising que les genere mayor venta. No contaban con un control de desempeño y acompañamiento por parte de supervisores, la empresa recibió una capacitación de Merchandising pero no aplicaban al momento de visitar a cada cliente.

En la anexo 11 se observa cuales son las funciones que diariamente cumplian los distribuidores, se analizó que al llegar a la empresa se encargan de ingresar los productos a los respectivos camiones, de los 5 distribuidores solo 3 son los que revisan los vehículos antes de salir hacer sus respectivas entregas y es indispensable chequear el estado mecanico del vehiculo ya que eso esta bajo su responsabilidad.

De igual manera, los distribuidores al llegar a su respectivo punto de entrega no generaban amabilidad ni empatía con los clientes.

De acuerdo a las prácticas de gestión comercial que se realizó a los trabajadores de la empresa LSAN se analizó que cada cargo del departamento comercial cumple con sus respectivas funciones. Es por esta razón, que de los datos recolectados de las entrevistas a profundidad y los acompañamientos que se tuvo con cada cargo se puede interpretar que en el área comercial LSAN los asesores comerciales, mercaderistas y distribuidores están trabajando de manera deliberada y no en base a procesos profesionalizados.

9. Presentación de hallazgos.

Gracias a los acompañamientos que se realizó a los asesores comerciales, mercaderistas y distribuidores y analizando el check list, se determinaron los siguientes hallazgos como se detalla en la tabla 7:

Tabla 7

Título: Matriz de hallazgos.

Cargo	Acciones Positivas	Acciones Negativas
Director Comercial	• Realiza reuniones semanales para conocer las necesidades de sus colaboradores. • Genera estrategias de publicidad con el equipo de marketing. • Genera nuevas estrategias de venta. • Acompaña a los mercaderistas y distribuidores para conocer las funciones que realizan.	• No cuentan con herramientas profesionalizadas que le permitan planificar, organizar, dirigir y control de manera adecuada a los cargos que tiene bajo su mando. • No han podido conocer de manera real y objetiva las falencias que deberían ser fertilizadas y capacitadas de manera medible y sostenible en el tiempo. • No trabajan en base a indicadores de gestión comercial. • Las capacitaciones realizadas no han sido creativas ni dinámicas.
Asesores Comerciales	• Visitan diariamente a los clientes para generar ventas. • Presentan nuevas campañas y productos en caso de existir. • Generan necesidades a los clientes y consumidores finales. • Presentan todo el portafolio de productos con el fin de vender toda su cartera. • Conocen más a fondo a los clientes. • Generan una relación amena y profesional.	• No están cumpliendo a cabalidad cada una de sus funciones. • No cuentan con un buen proceso de capactiación e inducción. • No han podido desarrollar un proceso profesionalizal para ejecutar las funciones previamente establecidas por la empresa. • No cuentan con un manual de funciones de cargo que les permita tener una mejora continua de buen cumplimiento de su gestión. • No cuentan con acompañamientos ni herramientas que les permita ser evaluados como lo es un check list.
Mercaderistas	• Cumplen con un horario determinado. • Visitan los punto de venta designados.	• No trabajan en base a indicadores. • No cuentan con un manual de gestión comercial.

	• Mantienen relación directa con los consumidores finales. • Dan una buena imagen de los productos y marca de la LSAN. • Se encargan de organizar las góndolas y visualizar que las degustacione sean presentadas de manera correcta.	• No cumplen con sus funciones de manera ordenada. • No generan necesidades a los consumidores finales. • No generan necesidad a los clientes ni consumidores finales. • No tienen capacitaciones de Merchandising.
Distribuidores	• Se encargan de revisar los vehículos que la empresa les otroga para cumplir con su ruta ya que esta bajo su responsabilidad mantener en buen estado su medio de transporte. • Cumplen con un horario adecuado para acercarse a la empresa y despachar productos que los clientes solicitaron con un día de anticipación. • Se encargan de revisar que el pedido de los clientes este en buen estado para ser entregado lo que les a ayudado a optimizar tiempo y no perder la entrega. • Al momento de entregar los productos a cada cliente se encarga de cobrar y registrar en el sistema de facturación para cuadrar las ventas al finalizar su día laboral.	• No se encagan de asesor, detectar necesidades al cliente. • No revisan el Merchandising. • No generan buena relación con los clientes detallistas, minoristas y mayoristas. • Se enfocan únicamente en entregar el producto pero no de asesorar a sus clientes. • No fidelizan al cliente con una buena atención.

Fuente: Elaboración propia

10. Conclusión

Mediante el presente estudio de caso, se pudo comprobar que en toda empresa existen falencias en su departamento comercial, mismas que son una oportunidad para generar nuevas alternativas de negocio tales como la consultoria que permiten realizar este tipo de análisis, diagnosticos y ejecución de planes que facilitan a sus empresas la optimización de recursos, rotación de personal y ejecución de procesos en el largo plazo, este estudio de caso fue ideado y puesto en práctica con la visión de poder ejecutar el mismo en más empresas y brindar nuestro aporte académico a las mismas.

En este trabajo pudimos desarrollar cada uno competencias y conocimientos para aportar productivamente a la empresa que se permitio ejecutar esta idea. Se concluye que la empresa LSAN a pesar de su pocisionamiento y experiencia en el mercado no contaba con herramientas profesionalizadas en su departamento comercial, que estaban dificultando el avance y expansión de la misma, al ejecutar este estudio de caso la empresa empezó a mostar cambios en su personal y procesos comerciales, por lo que causa mucha satisfacccion haber ayudado a una empresa tan grande con un nuevo plan de negocios, gestión comercial, planificación de procesos comerciales y ejecución de capacitaciones.

11. Referencias bibliográficas

- Alvarado, A. (2013). *Dirección Estratégica para Organizaciones.* México: McGraw - Hill.
- Alvarado, R. (2013). Las Ventas y el Desarrollo de la Empresa. Los Angeles: EL rio
- Brunetta, H. & Wise, T. (2013). *Pienso como cliente, actuo como gerente.* Argentina: Todo Management.
- Chavez, M. (2011). *Escuela de negocios*. México: McGraw - Hill.
- Chiese, R. (2014). *Estrategias Empresariales*. Honduras: IC Editorial.
- Diario Hoy Online. (Diciembre de 2018). *Re: Industria Láctea*. Obtenido de: https://www.hoy.com.ec/
- Fernández, G. & Molina, X. (2006). *El Plan de Ventas.* Madrid: ESIC.
- Gandhi, M. (2012). Definiciones e Impacto dentro de las Organizaciones en el departamento comercial. Honduras: ROA.
- Izquierdo, F. & Salah, M. (2018). *Gestión Administrativa del Proceso Comercial*. Honduras: IC Editorial.
- Ivancevich, P. Lorenzi, S. & Skinner, J. (2005). *Gestión Calidad y Competitividad*. España: McGraw - Hill.
- Loja, P. (2013). *Motivación Organizacional en las Ventas.* Editorial: Miami.
- Moya, J. (Mayo de 2014). *Re: Gestión de la producción con enfoque sistemático.* Obtenido de: http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/15153/1/Gestion%20de%20la%20produccion%20con%20enfoque%20sistemico.pdf

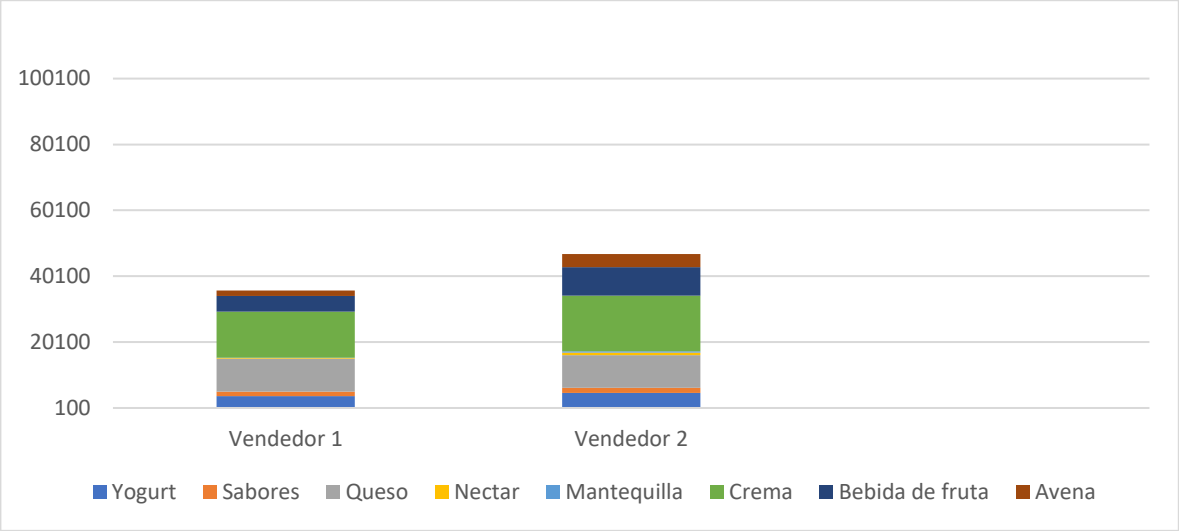
- Nutri. (Nomviembre 2019). *Re: Lácteos San Antonio.* Obternido de: https://nutri.com.ec/
- Pérez, A. (Noviembre de 2012). *Re: Concepto de Gestión de Ventas*. Obtenido de: https://definicion.de/gestion/
- Pérez, J. & Merino, M. (Noviembre de 2012). *Re: Concepto de Gestión de Ventas*. Obtenido de: https://definicion.de/gestion/
- Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros (Diciembre de 2020). *Re: Ranking Empresarian Provincia de Cañar*. Obtenido de: https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=03&tipo=2
- Salguero, V. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadros de Mando.* España: Díaz de Santos.
- Stanton, J. & Etzel, W. (2007). *Fundamentos del Marketing.* México: McGraw - Hill.
- Terry, W. (2000). *Manual de Empowerment.* Reino Unido: THAU S.I.
- Thomson, A. (2005). Proceso de venta. México: McGraw – Hill.
- Thompson, I. (Diciembre de 2005). *Re: El Proceso de Venta*. Obtenido de: http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/proceso-venta.htm
- Torres, A. (2014). *Factores Determinantes de los Recursos Humanos.* México: McGraw-Hill.
- Torres, S. (2014). *Factores Determinantes de los Recursos Humanos.* México: McGraw-Hill.
- Uribe, M. & Reinoso, J. (2014). *Sistema de Indicadores de Gestión.* Bogotá: Ediciones de la U.

- Valle, M. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadros de Mando.* España: Díaz de Santos.
- Velasco, J. (2010). *Gestión por Procesos.* Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Vidal, E. (2004). *Diagnostico Organizacional.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

12. Anexos

Anexo 1

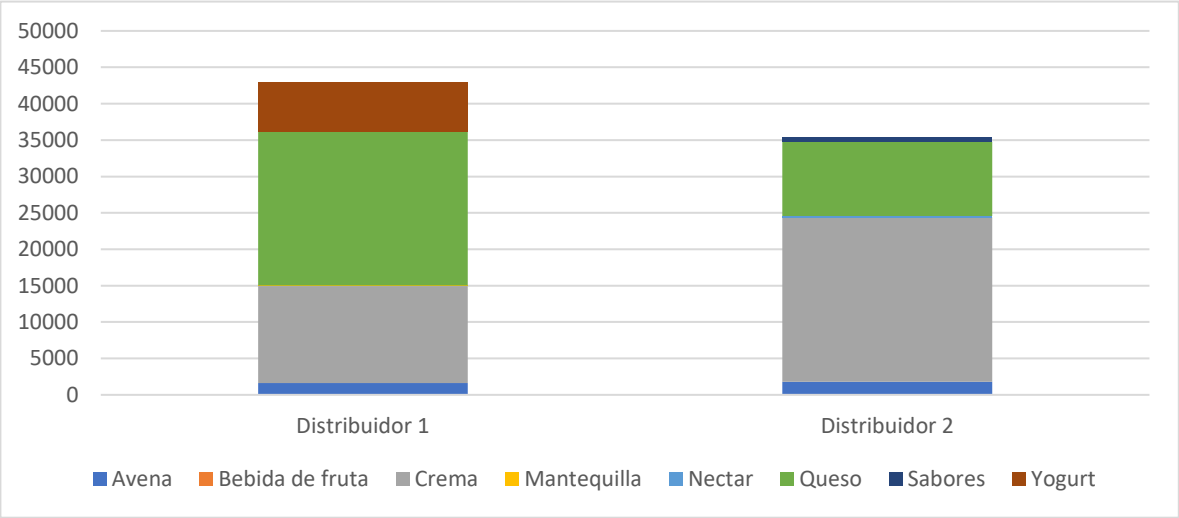
Ventas Anuales 2018 de los Asesores Comerciales.



Fuente: Departamento comercial de la empresa Lácteo San Antonio - Nutri (2018).

Anexo 2

Ventas Anuales 2018 de los Distribuidores.



Fuente: Departamento comercial de la empresa Lácteo San Antonio - Nutri (2018).

Anexo 3

Check List de los Asesores Comerciales de la empresa LSAN – Llenado.

CHECK LIST - ASESOR COMERCIAL. Canal Tradicional

Cliente	Grupo Ortiz GO
Nombre del Comprador	xxx
Ciudad	Cuenca
Dirección	Abelardo J. Andrade (Racar Plaza)
Telefono	xxx
Fecha de Visita	xxx
Ejecutivo de Ventas	Asesor Comercial 1 (Vendedor 1)
Director Comercial	Ing. Pablo Velez Abad

N°	ACTIVIDADES	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	**PLANEACIÓN**			
1,1	PROPONER OBJETIVOS DE NEGOCIO GENERALES Y ESPECIFICOS	1		
1,2	PROPONER OBJETIVOS DE ENTRENAMIENTO LOGICOS		0	
1,3	**PREPARAR PRESENTACIÓN MENSUAL** PLAN DE NEGOCIO /COMPORTAMIENTO MERCADO / PARTICIPACIONES / INVERSIONES / PROMOCIONES / LISTAS DE PRECIOS / CATALOGO DE PRODUCTOS / NUEVOS PRODUCTOS / PUBLICACIONES (PET) / EXHIBICIONES ADICIONALES / IMPULSOS / PENDIENTES (ACUERDOS ANTERIORES) / PLANES DE ACCIONES.	1		
2	**PRESENTAR INFORMACIÓN**			
2,1	PRESENTAR KPIS	1		
2,2	PRESENTAR EL MATERIAL NECESARIO		0	
2,3	ESTABLECE UN ESQUEMA DE NEGOCIACIÓN PARA ALCANZAR SUS OBJETIVOS.	1		
2,4	CHEQUEO PRELIMINAR JUNTO CON EL ADM.		0	
3	**GENERAR PLAN DE ACCIÓN**			
3,1	REVISAR PRODUCTOS EXISTENTES	1		
3,2	PRESENTAR CATALOGO DE PRODUCTOS NUEVOS	1		
3,3	OFRECER PRODUCTOS NUEVOS	1		
3,4	OFRECER DIVERSAS CAMPAÑAS	1		
3,5	DAR SEGUIMIENTO DE LOS PRODUCTOS MAS VENDIDOS	1		
4	**PRESENTAR PLAN DE NEGOCIO**			
4,1	CAPTA LA ATENCION DEL CLIENTE		0	
4,2	PRESENTAR RESULTADOS DEL MES.	1		
4,3	MANEJO DE OBJECIONES		0	
4,4	CAMPAÑAS REALIZADAS / RESULTADOS	1		
4,5	CAMPAÑAS EJECUTADAS	1		
4,6	CAMAPAÑAS NUEVAS		0	
4,7	ACTIVACIONES		0	
4,8	TEMAS VARIOS		0	

4,3	MANEJO DE OBJECIONES		0	
4,4	CAMPAÑAS REALIZADAS / RESULTADOS	1		
4,5	CAMPAÑAS EJECUTADAS	1		
4,6	CAMAPAÑAS NUEVAS		0	53
4,7	ACTIVACIONES		0	
4,8	TEMAS VARIOS		0	
5	**ANOTACIONES.**			
5,1	CIERRE DE LA VISITA	1		
5,2	REGISTRO DE LA REUNIÓN		0	
6	**ANALISIS.**			
6,1	REPASO LOS RESULTADOS VS OBJETIVOS		0	
6,2	ANALISIS QUE FUNCIONO Y QUE NO FUNCIONO		0	
6,3	IDENTIFICO EL APRENDIZAJE Y OPORTUNIDADES		0	
6,4	LLEVA LA ESTRUCTURA DE LOS PASOS EN EL ANALISIS		0	
6,5	HACE USO DE APRENDIZAJES ANTERIORES	1		

Fuente: Através de entrevistas al director comercial de la empresa LSAN (2018).

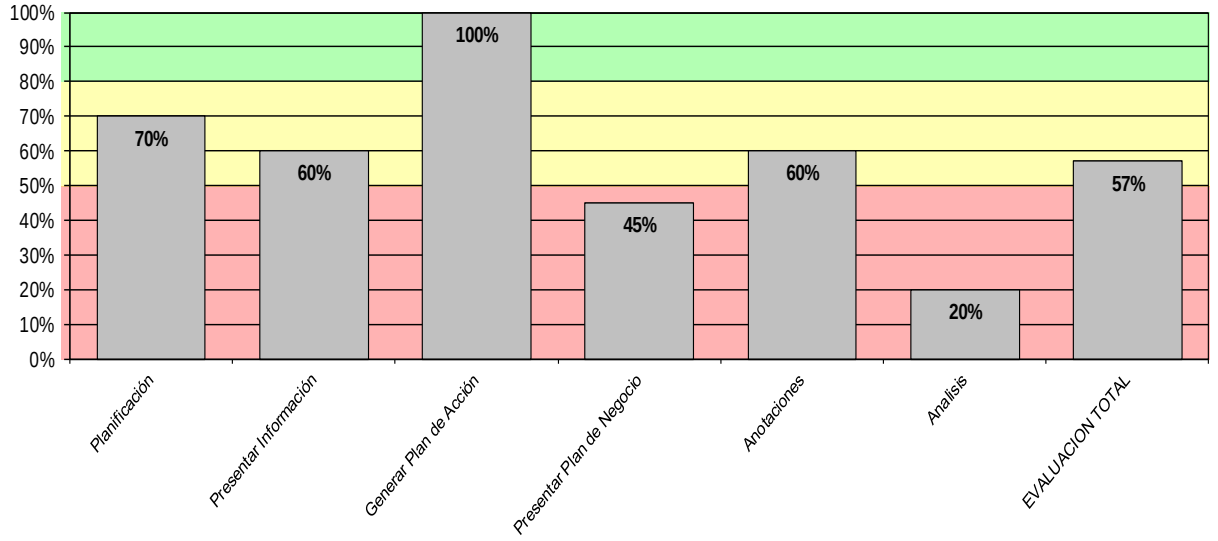
Anexo 4

Título: Contacto de Entrenamiento de Asesores Comerciales de la empresa LSAN – Llenado

CONTACTO DE ENTRENAMIENTO OFICINA CENTRAL (ASESOR COMERCIAL)

ASESOR COMERCIAL	ASESOR COMERCIAL 1	**ZONA:**	**CUENCA**
AREA VISITADA:	**GRUPO ORTIZ GO**	**ENTRENADOR:**	**XXX**
TIPO DE CLIENTES:	**ABELARDO J. ANDRADE**	**FECHA:**	**XXX**

Evaluación de competencias



N VISITAS REALIZADAS EN CONTACTO DE ENTRENAMIENTO	3

	CALIFICACIONES A ASIGNAR: 1 = SI o BUENO, 0 = NO o MALO, (NA) = No Aplica	Secuencia de Visitas							
1- PLANIFICACION.		1	2	3	4	5	6	7	Total
1,1	PROPONER OBJETIVOS DE NEGOCIO GENERALES Y ESPECIFICOS	1	1	1					3
1,2	PROPONER OBJETIVOS DE ENTRENAMIENTO LOGICOS	0	0	0					0
1,3	PREPARAR PRESENTACIÓN MENSUAL PLAN DE NEGOCIO /COMPORTAMIENTO MERCADO / PARTICIPACIONES / INVERSIONES / PROMOCIONES / LISTAS DE PRECIOS / CATALOGO DE PRODUCTOS / NUEVOS PRODUCTOS / PUBLICACIONES (PET) / EXHIBICIONES ADICIONALES / IMPULSOS / PENDIENTES (ACUERDOS ANTERIORES) / PLANES DE ACCIONES.	1	1	1					3
2.- PRESENTAR INFORMACIÓN									
2,1	PRESENTAR KPIS	1	1	1					3
2,2	PRESENTAR EL MATERIAL NECESARIO	0	0	0					0
2,3	ESTABLECE UN ESQUEMA DE NEGOCIACIÓN PARA ALCANZAR SUS OBJETIVOS.	1	1	1					3
2,4	CHEQUEO PRELIMINAR JUNTO CON EL ADM.	0	0	0					0
3.- GENERAR PLAN DE ACCIÓN									
3,1	REVISAR PRODUCTOS EXISTENTES	1	1	1					3
3,2	PRESENTAR CATALOGO DE PRODUCTOS NUEVOS	1	1	1					3
3,3	OFRECER PRODUCTOS NUEVOS	1	1	1					3
3,4	OFRECER DIVERSAS CAMPAÑAS	1	1	1					3
3,5	DAR SEGUIMIENTO DE LOS PRODUCTOS MAS VENDIDOS	1	1	1					3
4.-PRESENTAR PLAN DE NEGOCIO									
4,1	CAPTA LA ATENCION DEL CLIENTE	0	0	0					0
4,2	PRESENTAR RESULTADOS DEL MES.	1	1	1					3
4,3	MANEJO DE OBJECIONES	0	0	0					0
4,4	CAMPAÑAS REALIZADAS / RESULTADOS	1	1	1					3
4,5	CAMPAÑAS EJECUTADAS	1	1	1					3
4,6	CAMAPAÑAS NUEVAS	0	0	0					0
4,7	ACTIVACIONES	0	0	0					0
4,8	TEMAS VARIOS	0	0	0					0
5.-ANOTACIONES.									
5,1	CIERRE DE LA VISITA	1	1	1					3
5,2	REGISTRO DE LA REUNIÓN	0	0	0					0
6.-ANALISIS.									
6,1	REPASO LOS RESULTADOS VS OBJETIVOS	0	0	0					0
6,2	ANALISIS QUE FUNCIONO Y QUE NO FUNCIONO	0	0	0					0
6,3	IDENTIFICO EL APRENDIZAJE Y OPORTUNIDADES	0	0	0					0
6,4	LLEVA LA ESTRUCTURA DE LOS PASOS EN EL ANALISIS	0	0	0					0
6,5	HACE USO DE APRENDIZAJES ANTERIORES	1	1	1					3

Fuente: Através de entrevistas al director comercial de la empresa LSAN (2018).

Anexo 5

Check List de los Mercaderistas de la empresa LSAN – Llenado.

CHECK LIST - MERCADERISTA. Canal Tradicional

Cliente	Sector Monay
Nombre del Comprador	Anónimo
Ciudad	Cuenca
Dirección	Monay
Telefono	xxx
Fecha de Visita	xxx
Mercaderista	Mercaderista 2
Director Comercial	Ing. Pablo Velez Abad

N°	ACTIVIDADES	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	**PLANIFICACIÓN**			
1,1	Revisión de la ruta diaria		x	
1,2	Asesoramiento del GPS	x		
1,3	Revisión del tiempo de llegada a su punto respectivo	x		
2	**ACERCAMIENTO**			
2,1	Registro de ingreso a la cadena.	x		
2,2	Saluda a las personas clave de la tienda.	x		
2,3	Crea una expectativa de la visita.		x	
2,4	Muestra una actitud positiva.		x	
2,5	Conoce al cliente y es reconocido por este.	x		
3	**DESARROLLO DE ACTIVIDADES**			

3,1	Ubicación en perchas respectivas los skus.	x		
3,2	Visualización de competencia		x	
3,2,1	Actividades de la competencia		x	
3,3	Detectar oportunidades		x	
3,4	Controlar ubicación del skus.	x		
3,5	Conteo de caras por bandeja	x		
3,6	Revisión de fechas de caducidad	x		
3,7	Detectar skus faltantes	x		
3,8	Mantener limpio la percha donde se ubica los skus.	x		
3,9	Colocación y organización de los skus en cada espacio asignado	x		
3.10	Abastecimiento		x	
3,11	Revisión de precios		x	
3,12	Comunicación de promociones al Administrador (En caso de existir)		x	
3,13	Revisión de cabeceras de góndolas contratadas		x	
3,14	Devolución de productos defectuosos a bodega	x		
4	**DESARROLLO DE ACTIVIADES EN BODEGA**			
4,1	Solicitar ingreso a bodega (De manera verbal)	x		
4,2	Recoger productos necesarios para la ubicación en percha.	x		
5,0	**ANOTACIONES**			
5,1	Realizar listado de productos faltantes con el Administrador.		x	
5,2	Realizar pedido conjuntamente con el administrador a la planta vía correo electrónico		x	
6,0	**ANALISIS**			
6,1	Revisión general del trabajo realizado		x	
6,2	Hace uso de aprendizajes anteriores		x	
6,3	Identifico aprendizaje y oportunidades		x	
7,0	**DESPIDO**			
7,1	Comunicar a planta el tiempo de salida	x		
7,2	Comunicar salida al Administrador de la cadena	x		

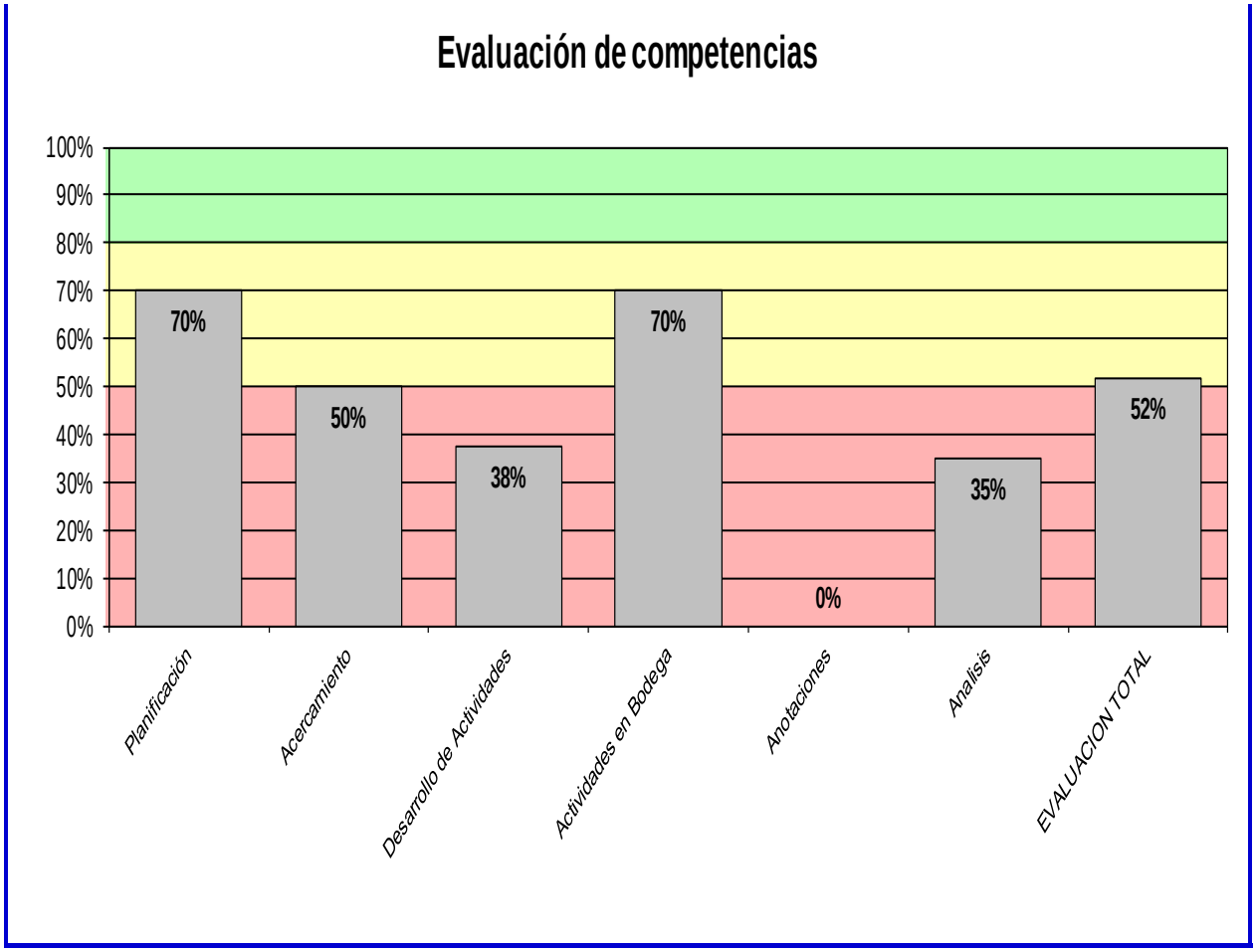
Fuente: Através de entrevistas al director comercial de la empresa LSAN (2018).

Anexo 6

Contacto de Entrenamiento de los Mercaderistas la empresa LSAN – Llenado.

ONTACTO DE ENTRENAMIENTO PUNTO DE VENTA (MERCADERISTA)

MERCADERISTA	MERCADERISTA 2	**ZONA:**	**CUENCA**
AREA VISITADA:	SECTOR MONAY	**ENTRENADOR:**	**XXX**
TIPO DE CLIENTES:	XXX	**FECHA:**	



N VISITAS REALIZADAS EN CONTACTO DE ENTRENAMIENTO	2

CALIFICACIONES A ASIGNAR: 1 = SI o BUENO, 0 = NO o MALO, (NA) = No Aplica		Secuencia de Visitas							
1- PLANIFICACION.		1	2	3	4	5	6	7	Total
1,1	REVISIÓN DE LA RUTA DIARIA	0	0						0
1,2	ASESORAMIENTO DEL GPS	1	1						2
1,3	REVISIÓN DEL TIEMPO DE LLEGADA AL PUNTO RESPECTIVO	1	1						2
2.- ACERCAMIENTO									
2,1	REGISTRO DE INGRESO A LA CADENA	1	1						2
2,2	SALUDO A LAS PERSONAS CLAVE DE LA TIENDA	0	1						1
2,3	CREA UNA EXPECTATIVA DE LA VISITA	0	0						0
2,4	MUESTRA UNA ACTITUD POSITIVA	1	0						1
2,5	CONOCE AL CLIENTE Y ES RECONOCIDO POR ESTE	1	0						1
3.- DESARROLLO DE ACTIVIDADES									
3,1	UBICACIÓN EN PERCHAS RESPETIVAS DE LOS SKUS	1	1						2
3,2	VISUALIZACIÓN DE COMPETENCIA	0	1						1
3,3	DETECTAR OPORTUNIDADES	0	0						0
3,4	CONTROLAR UBICACIÓN DE SKUS	1	1						2
3,5	CONTEO DE CARAS POR BANDEJA	0	0						0
3,6	REVISIÓN DE FECHAS DE CADUCIDAD	0	0						0
3,7	DETECTAR SKUS FALTANTES	1	0						1
3,8	MANTENER LIMPIA LA PERCHA DONDE SE UBICAN LOS SKUS	0	1						1
3,9	COLOCACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LOS SKUS EN EL LUGAR SIGNADO	1	1						2
3,10	ABASTECIMIENTO	1	1						2
3,11	REVISIÓN Y COLOCACIÓN DE PRECIOS	0	0						0
3,12	COMUNICACIÓN DE PROMOCIONES AL ADMINISTRADOR	0	0						0
3,13	REVISIÓN DE CABECERAS DE GONDOLAS CONTRATADAS	0	0						0
3,14	DEVOLUCIÓN DE PRODUCTOS DEFECTUOSOS A BODEGA	1	1						2
4.- DESARROLLAR ACTIVIDADES EN BODEGA									
4,1	SOLICITAR INGRESO A BODEGA	0	1						1
4,2	RECOGER PRODUCTOS NECESARIOS PARA LA UBICACIÓN DE SKUS EN PERCHA	1	1						2
5.-ANOTACIONES.									
5,1	REALIZAR LISTADO DE PRODUCTOS FALTANTE CON EL ADMINISTRADOR	0	0						0
5,2	REALIZAR PEDIDO CONJUNTAMENTE CON EL ADMINISTRADOR A LA PLANTA VIA E-MAIL	0	0						0
6.-ANALISIS.									
6,1	REVISIÓN GENERAL DEL TRABAJO REALIZADO	0	1						1
6,2	HACE USO DE APRENDIZAJES ANTERIORES	0	1						1
6,3	IDENTIFICO APRENDIZAJE Y OPORTUNIDADES	0	0						0
7.- DESPEDIDA									
7,1	COMUNICAR A LA PLANTA EL TIEMPO DE SALIDA	0	0						0
7,2	COMUNICAR AL ADMINISTRADOR DE LA CADENA EL TIEMPO DE SALIDA	0	0						0

Fuente: Através de entrevistas al director comercial de la empresa LSAN (2018).

Anexo 7

Check List de los Distribuidores de la empresa LSAN.

CHECK LIST - DISTRIBUIDOR. Canal Tradicional

Cliente	Sector Remigio Crespo
Nombre del Comprador	Varios
Ciudad	Cuenca
Dirección	Remigio Crespo
Teléfono	xxx
Fecha de Visita	xxx
Distribuidor	Distribuidor 1
Director Comercial	Ing. Pablo Velez Abad

N°	ACTIVIDADES	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	**PREPARACIÓN PREVIA**			
1,1	Revisar ruta	x		
1,2	Revisar camión		x	
1,3	Revisar productos completos	x		
1,4	Revisar produtos pasteurizados en frío		x	
1,5	Revisar material		x	
2	**PUNTO DE VENTA**			

2,1	Saludar		x	
2.2	Generar expectativas		x	
2,3	Observar publicidad de la compañía y competencia		x	
2,4	Detectar oportunidades		x	
2,5	Tomar pedido del cliente	x		
2,6	Indicar la oferta de productos		x	
2,7	Visualizar productos faltante	x		
2,8	Indicar las promociones		x	
2,9	Despechar pedidos	x		
2.10	Proceso de facturación	x		
2,11	Merchandising		x	
2,12	Cobrar al cliente	x		
2,13	Despedida	x		
3	**NOTACIONES**			
3,1	Cuadre de venta	x		
3,2	Inventario de productos	x		

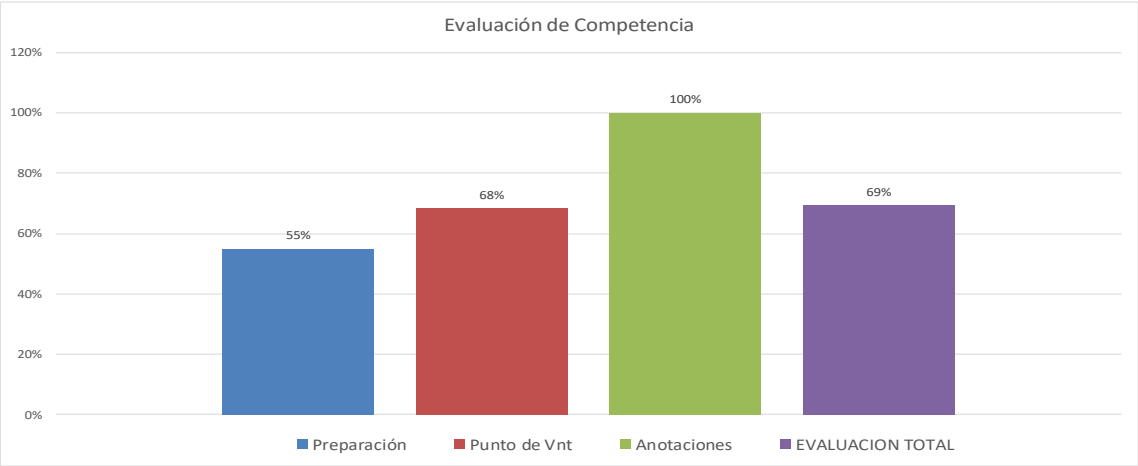
Fuente: Através de entrevistas al director comercial de la empresa LSAN (2018).

Anexo 8

Contacto de Entrenamiento de los Distribuidores de la empresa LSAN.

CONTACTO DE ENTRENAMIENTO (DISTRIBUIDOR)

DISTRIBUIDOR	DISTRIBUIDOR 5	**ZONA:**	CUENCA
AREA VISITADA:	TIENDAS DEL SECTOR AV. LAS AMERICAS	**ENTRENADOR:**	XXX
TIPO DE CLIENTES:	AV. LAS AMERICAS TIENDAS	**FECHA:**	XXX



N VISITAS REALIZADAS EN CONTACTO DE ENTRENAMIENTO	6

CALIFICACIONES A ASIGNAR: 1 = SI o BUENO, 0 = NO o MALO, (NA) = No Aplica		Secuencia de Visitas							
1- PREPARACIÓN PREVIA		1	2	3	4	5	6	7	Total
1,1	REVISAR RUTA	1	1	1	1	1	1		6
1,2	REVISAR CAMIÓN	1	1	1	1	1	1		6
1,3	REVISAR PRODUCTOS COMPLETOS	0	1	0	0	0	1		2
1,4	REVISAR PRODUCTOS PAUSTERIZADOS EN FRIO	0	0	0	0	0	0		0
1,5	REVISAR MATERIAL	1	0	1	0	1	0		3
2.- PUNTO DE VENTA									
2,1	SALUDAR	1	1	1	1	1	1		6
2,2	DENERAR EXPECTATIVAS	0	0	0	0	0	0		0
2,3	OBSERVAR PUBLICIDAD DE LA COMPAÑÍA Y COMPETENCIA	1	1	0	0	1	1		4
2,4	DETECTAR OPORTUNIDADES	1	1	1	1	1	1		6
2,5	TOMAR PEDIDO DEL CLIENTE	1	1	1	1	1	1		6
2,6	INDICAR LA OFERTA DE PRODUCTOS	1	1	1	1	1	1		6
2,7	VISUALIZAR PRODUCTOS FALTANTES	0	0	0	0	0	0		0
2,8	INDICAR PROMOCIONES	0	0	0	0	0	0		0
2,9	DESPACHAR PEDIDOS	1	1	1	1	1	1		6
2,10	PROCESO DE FACTURACIÓN	1	1	1	1	1	1		6
2,11	MERCHANDISING	0	0	0	0	0	0		0
2,12	COBRAR AL CLIENTE	1	1	1	1	1	1		6
2,13	DESPEDIDA	1	1	1	1	1	1		6
3.-ANOTACIONES.									
3,1	CUADRE DE VENTA	1	1	1	1	1	1		6
3,2	INVENTARIO DE PRODUCTOS	1	1	1	1	1	1		6

Fuente: Através de entrevistas al director comercial de la empresa LSAN (2018).

Anexo 9

Mercadeirstas cumpliendo sus funciones diarias.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10

Activación en Gran Sol

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11

Distribuidores cumpliendo sus funciones diarias.

Fuente: Elaboración propia.