

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**

**SEDE ECUADOR**

**ÁREA DE GESTIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA**

**EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE VENTAS DE LAS PYME  
DEL SECTOR DE CONSUMO MASIVO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE  
QUITO”**

**HANMILTON MENESES**

**2014**



## CLAÚSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Hanmilton Boroshilov Meneses Pineda, autor de la tesis titulada ***Propuesta de mejoramiento de la gestión de ventas de las PYME del sector de consumo masivo en el Distrito Metropolitano de Quito*** mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magister en la Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficios económicos. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentar cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, ya asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 29/09/14

Firma:.....

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR  
SEDE ECUADOR**

**ÁREA DE GESTIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA  
EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE VENTAS DE LAS PYME  
DEL SECTOR DE CONSUMO MASIVO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE  
QUITO”**

**HANMILTON MENESES**

**2014**

**TUTOR  
ING. RAMIRO GARCÍA**

**QUITO - ECUADOR**

## **ABSTRACT**

Las PYMES dedicadas a la producción y comercialización de alimentos en el país, se encuentran atravesando cambios en el mercado producto de la globalización que han dado lugar al ingreso de empresas internacionales que disponen de mayores recursos, economías de escala y tecnología. Esta situación ha afectado su posicionamiento siendo necesario el replanteamiento de sus procesos a fin de que puedan mantener una posición que les genere rentabilidad y crecimiento. La importancia de su desarrollo radica en que las PYMES en general sostienen la economía del Ecuador, generando la mayor oferta laboral imprescindible para la producción nacional.

El desarrollo de un modelo de gestión especializado en las ventas es un elemento requerido el cual muchas PYMES no ha podido implementar adecuadamente, situación que afecta su principal fortaleza dada por la capacidad de atender de manera personalizada a sus clientes. Por esta razón, es fundamental establecer procesos que permitan que todas las áreas que componen la empresa generen valor al cliente.

El desarrollo de la presente propuesta fomenta el uso de herramientas tecnológicas y de mercadeo dando lugar a un completo conjunto de estrategias sustentadas en un modelo que puede ser aplicado por las PYMES especializadas en el comercio de alimentos, situación que representa una guía de desarrollo útil para fortalecer su participación en el mercado de una forma sostenible y sustentable.

## DEDICATORIA

A los amigos y compañeros de mi trabajo que de alguna manera contribuyeron a que este sueño se cristalice.

A mi familia que es fuente de inspiración, a ellos quienes me enseñaron a luchar contra la adversidad por los sueños que uno tiene.

A mi esposa Elena, pilar fundamental en mi vida, quién con su amor y cariño contribuye a alcanzar mis objetivos.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Andina Simón Bolívar, que a través de sus aulas me permitieron alcanzar y profundizar mis conocimientos.

A mis maestros, que con sus conocimientos y experiencias supieron guiarme por el camino de la sabiduría.

A mis compañeros, ejemplo de constancia y tenacidad que me dieron su apoyo incondicional en los momentos más difíciles, a ellos que me permitieron alcanzar mis objetivos.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>TEMA.....</b>	<b>Página</b>
CLAÚSULA.....	2
ABSTRACT .....	4
DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTOS .....	6
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>14</b>
<b>ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA EN LAS PYMES .....</b>	<b>14</b>
1.1 Análisis de la Problemática actual .....	14
1.1.1 Antecedentes de la pequeña y mediana empresa.....	15
1.1.2 Definición de la mediana y pequeña empresa.....	16
1.2 Importancia en el sector comercial .....	19
1.3 Filosofía de las ventas .....	22
1.3.1 La importancia de las ventas en la pequeña empresa .....	24
1.3.2 Eficiencia, Eficacia y Efectividad en las ventas.....	25
1.3.3 Importancia Del Merchandising .....	26
1.3.4 El Servicio al Cliente.....	26
1.3.5 El servicio Post Venta.....	27
1.4 Cómo organizar las ventas .....	28
1.5 Justificación y Delimitaciones de la Investigación.....	29
1.5.1 Delimitación de la Investigación .....	30
1.5.2 Formulación y sistematización del Problema en la gestión de ventas .....	30
1.6 Objetivos .....	31

1.6.1 Objetivo General.....	31
1.6.2 Objetivo Específico.....	31
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>32</b>
<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYME .....</b>	<b>32</b>
2.1 Análisis del Sector de las PYMES en Quito.....	32
2.1.1 Situación de la pequeña empresa en el sector alimenticio.....	36
2.2 Importancia de las PYMES en la Economía del Ecuador.....	38
2.3 La Incidencia de Factores Externos en las PYMES.....	40
2.4 Análisis FODA en las PYMES.....	41
2.5 Principales Competidores del Sector.....	41
2.6 La Incidencia de las PYME en la Sociedad.....	42
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>43</b>
<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....</b>	<b>43</b>
3.1 Planteamiento del Problema.....	43
3.1.1 Problema del trabajo de investigación.....	43
3.1.2. Requerimiento de las Causas.....	44
3.2 Objetivos de Investigación.....	44
3.3 Tamaño del Universo y Muestra.....	45
3.3.1 Definición del Universo.....	45
3.3.2 Definición de la Muestra.....	46
3.4 Resultados de la Encuesta.....	47
3.5 Resultados de la Entrevista.....	54
3.6 Resultados de las Entrevistas a los Directivos de las PYMES.....	56

<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>58</b>
<b>MODELO DE GESTIÓN DE VENTAS PARA LAS PYMES COMERCIALIZADORAS DE ALIMENTOS PERECIBLES DE CONSUMO MASIVO.....</b>	<b>58</b>
4.1 Resultados Obtenidos de la Investigación .....	59
4.2 Significado de los Resultados .....	62
4.3 Planteamiento de Posibilidades y Selección de la Solución que mejor aporte al Crecimiento de las PYMES.....	64
4.4 Desarrollo de las Opciones Seleccionada.....	65
4.5 La Importancia de la Capacitación a los Directivos.....	89
4.5.1 Principales Competencias que deben alcanzar los Directivos.....	89
4.6 Planificación, Supervisión y Seguimiento de las Ventas.....	91
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>94</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>94</b>
5.1 Conclusiones .....	94
5.2 Recomendaciones .....	96
5.3 Bibliografía.....	99

## ANEXOS

### INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 14- Decálogo de Compromiso .....	755
Cuadro No. 1- Variables e Indicadores de las Pymes .....	101
Cuadro No. 2- Subsectores de Participación de las Pymes .....	101
Cuadro No. 3- Destino de Exportaciones de las Pymes .....	107
Cuadro No. 4-Producción Económica de las PYMES. ....	107
Cuadro No. 5- Análisis FODA .....	108
Cuadro No. 6- Clasificación de los Objetivos y Ficha Metodológica .....	109
Cuadro No. 7- Preguntas Desarrolladas para la Encuesta .....	110
Cuadro No. 8-Preguntas Desarrolladas para la Entrevista .....	111
Cuadro No. 9-Número de Empresas que existe por Sector .....	112
Cuadro No. 10-Muestreo.....	112
Cuadro No. 11-Universo del Muestreo.....	112
Cuadro No. 12- Módulos de Capacitación Propuestos .....	113
Cuadro No. 13- Esquema de Trabajo de la Propuesta .....	114
Cuadro No. 15- Procesos de Pre Venta.....	115
Cuadro No. 16-Venta .....	115
Cuadro No. 17-Post Venta .....	116
Cuadro No. 18-Rol de Pagos .....	121
Cuadro No. 19-Comisiones .....	122
Cuadro No. 20-Supervisión de ventas.....	122

## ANEXOS

### RESULTADOS DE LAS ENCUESTA

Cuadro No. 21-Pregunta No.1.....	123
Cuadro No. 22-Pregunta No.3.....	124
Cuadro No. 23-Pregunta No.4.....	125
Cuadro No. 24-Pregunta No.11.....	126
Cuadro No. 25-Pregunta No.12.....	127
Cuadro No. 26-Pregunta No.14.....	128
Cuadro No. 27-Pregunta No.15.....	129
Cuadro No. 28-Pregunta No.17.....	130
Cuadro No. 29-Pregunta No.18.....	131
Cuadro No. 30-Pregunta No.13.....	132
Cuadro No. 31-Pregunta No.16.....	133
Cuadro No. 32-Pregunta No.2.....	134
Cuadro No. 33-Pregunta No.5.....	135
Cuadro No. 34-Pregunta No.6.....	136
Cuadro No. 35-Pregunta No.7.....	137
Cuadro No. 36-Pregunta No.8.....	138
Cuadro No. 37-Pregunta No.9.....	139
Cuadro No. 38-Pregunta No.10.....	140

## ANEXOS

### INDICE DE FIGURAS

Figura No. 4-Efectividad en las Ventas .....	25
Figura No. 1- Participación de las Pymes .....	102
Figura No. 2-Procesos de Comercialización .....	102
Figura No. 3-Ventas de las PYMES .....	103
Figura No. 5-Esquemas de un punto de Venta .....	103
Figura No. 6- Empleos de las PYMES en A. Latina .....	104
Figura No. 7-Producción total de Alimentos .....	104
Figura No. 8- Producción Anual .....	105
Figura No. 9- Causa-Efecto.....	105
Figura No. 10-Bases del Modelo Propuestos.....	106
Figura No. 11- Proceso de Respuesta del CRM .....	106
Figura No. 12-Pre Venta .....	117
Figura No. 13- Proceso de Venta.....	118
Figura No. 14- Proceso de Post Venta.....	119
Figura No. 15- Estructura Orgánica Departamento de Ventas.....	120
Figura No. 17- Pregunta No.1 .....	123
Figura No. 18-Pregunta No.3 .....	124
Figura No. 19-Pregunta No.4 .....	125
Figura No. 20-Pregunta No.11 .....	126
Figura No. 21-Pregunta No.12 .....	127
Figura No. 22-Pregunta No.14 .....	128

Figura No. 23-Pregunta No.15 .....	129
Figura No. 24-Pregunta No.17 .....	130
Figura No. 25-Pregunta No.18 .....	131
Figura No. 26-Pregunta No.13 .....	132
Figura No. 27-Pregunta No.16 .....	133
Figura No. 28-Pregunta No.2 .....	134
Figura No. 29-Pregunta No.5 .....	135
Figura No. 30-Pregunta No.6 .....	136
Figura No. 31-Pregunta No.7 .....	137
Figura No. 32-Pregunta No.8 .....	138
Figura No. 33-Pregunta No.9 .....	139
Figura No. 34-Pregunta No.10 .....	140
Resultado de la Entrevista 1.....	141
Resultado de la Entrevista 2 .....	145
Resultado de la Entrevista 3.....	148
Resultado de la Entrevista 4.....	150
Resultado de la Entrevista 5.....	153

## CAPÍTULO I

### ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA EN LAS PYMES

#### 1.1.1 Análisis de la Problemática actual

Actualmente muchas empresas pequeñas y medianas que comercializan productos de consumo masivo, no tienen una estructura sólida principalmente en el área de comercialización, esto ha permitido que no dispongan de un crecimiento sostenible en su segmento de mercado y en el peor de los casos desaparecen, ya sea por no tener claro los objetivos, por competidores muy fuertes, o simplemente por no tener claro el mercado meta.

Muchas de las PYME (pequeña y medianas empresas) tienden a fracasar por diversos motivos, entre los cuales se resaltan los siguientes:

- La falta de conocimiento de las herramientas del Marketing, principalmente sobre gestión de ventas que no les permita asegurar su presencia en el mercado en el cual entran a competir.
- Falta de experiencia de los dueños que desconocen el perfil necesario que deben tener los empleados, principalmente los directivos que están relacionados directamente con el área de ventas.
- Dificultad en el acceso a fuentes de financiamiento por parte de la banca que les permita capitalizar e invertir en tecnología para poder competir en igualdad de condiciones en este sector.

Para analizar ampliamente los problemas situados se ha establecido una visión integral que va desde los aspectos macro hasta el menor detalle posible.

### **1.1.2 Antecedentes de la pequeña y mediana empresa**

El surgimiento de este tipo de empresas se remonta a los años cuarenta, debido a que la mayoría de las grandes empresas fueron destruidas a consecuencia de la segunda guerra mundial, posteriormente la necesidad urgente de reactivar la economía de estos países permitieron crear pequeñas y medianas organizaciones de tal forma que contribuyeran a fomentar el crecimiento sostenible del aparato productivo de estos pueblos.

Actualmente las PYME se afianzan en América latina, según cifras de la Fundación para el Desarrollo Sostenible (Fundes) existen 716mil pequeñas empresas y 145 mil medianas que generan el 88% de empleo relacionados con el sector comercial, mientras que las grandes compañías contribuyen con un 12% del empleo en esta parte del continente.

En el Ecuador las PYMES surgen principalmente como una necesidad de empleo de las familias, y no como una organización con una misión encaminada a generar un bienestar económico social que permita contribuir a un mejoramiento sostenible de este país. Sin embargo juegan un papel importante en el crecimiento económico a pesar de las adversidades con la legislación, políticas económicas. Etc.

Según La Cámara de Industriales del Ecuador existen alrededor de 600 mil pequeñas y medianas empresas de las cuales predominan las comerciales, los servicios y los pequeños industriales que emplean a 1,200.000 personas, lo que significa en términos porcentuales que el 38% de la ocupación total del país se genera en este sector que geográficamente están distribuidos en las ciudades de mayor

desarrollo; Quito y Guayaquil con un 77% del total de los establecimientos, mientras que en Azuay, Tungurahua y Manabí el 15% , y en el resto de provincias con un 8%.

Según la Superintendencia de Bancos, la mayoría de estas empresas están constituidas como compañías limitadas con 37,3% mientras que las que operan como personas naturales representan un 35%, de las cuales la mayoría de estas funcionan con capital familiar. Es importante señalar que en su parte administrativa solamente el 54% han definido su planificación estratégica,

### **1.1.3 Definición de la mediana y pequeña empresa**

Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en el país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que se destacan las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales. (Servicios de Rentas Internas, SRI, Tomado de: [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)).

En la actualidad, según la Cámara de Comercio de Quito, el 67% de las PYMES no dispone de un modelo de gestión especializado en ventas y mantenimiento de sus clientes, situación que genera vulnerabilidad para la pérdida de participación de mercado en función de una competencia agresiva en la mayoría de los sectores económicos en donde realizan sus actividades.

La globalización de los mercados ha impulsado una mayor competitividad a nivel general en los diferentes sectores económicos, demandando de mejores estrategias y procesos de gestión administrativa que permitan diferenciar una empresa de otra.

Para la mayoría de las PYMES comerciales, la mayor competitividad existente ha representado pérdida de mercado, que ponen en riesgo inclusive su estabilidad en el mismo, situación que puede generar graves incidencias al aparato productivo nacional que demanda de este tipo de empresas para poder brindar una adecuada oferta laboral y calidad de vida a los habitantes.

La implementación de modelos de gestión basados en la venta efectiva, representa una alternativa viable en el mercado del DMQ, debido a que en la mayoría de los sectores de la ciudad, se dispone de la infraestructura necesaria para implementar los recursos adecuados para su efectivo desarrollo.

En base a lo expuesto se puede indicar que la estructura del mercado ecuatoriano está conformada por pequeñas y medianas empresas, principalmente familiares constituidas legalmente con la figura de responsabilidad limitada, mismas que pueden ser identificadas en función de los siguientes parámetros expuestos, (ver cuadro No 1, pág. 101).

Definidos los parámetros que permiten identificar a una PYME dentro del mercado es importante analizar su cobertura. En este caso, sus actividades económicas en el país abarcan la mayoría de los subsectores existentes, teniendo mayor concentración en los descritos en el siguiente cuadro y gráfico, (ver cuadro No2, pág.101), (ver figura No1, pág.102).

Es claro entender que su crecimiento dependió de varios factores, entre los cuales su calidad, servicio, tipo de producto y precio son importantes. La infraestructura interna disponible en la mayoría de las PYMES limita su enfoque al mercado nacional principalmente, factor que representa también una barrera en sus propósitos de expansión.

Según el censo poblacional del 2010 del INEC, el mercado en el Ecuador dispone de 14,483.499 habitantes, de los cuales el 42% es población económicamente activa, situación que en términos macro determina un límite de crecimiento organizacional.

Las pocas PYMES que han pasado la barrera local, fundamentan su comercio en el Comunidad Andina de Naciones CAN, como se demuestra en el siguiente cuadro, (ver cuadro No3, pág. 107). Es muy visible la concentración del mercado internacional de las PYMES, cuyo comercio se concentra en Colombia, Bolivia y Perú.

En Ecuador, las PYMES según datos de la Superintendencia de Compañías, se ubican principalmente en las provincias de Guayas (38,00%), Pichincha (26%) y Azuay (7%), difícilmente esta distribución variará ya que dentro de estas provincias se encuentran las principales ciudades que aportan al PIB en el país (Guayaquil. Quito y Cuenca).Esta concentración ha producido una serie de efectos dentro de la economía

local, uno de ellos es la migración interna, donde muchos habitantes de las diferentes provincias instalan su residencia en estas ciudades, este comportamiento ha generado una serie de efectos como los siguientes:

- Migración interna de la población de las provincias hacia las principales ciudades, factor que ha producido en muchas ocasiones un crecimiento desordenado.
- Incremento de la delincuencia en las principales ciudades debido a los índices de desempleo. Si bien es cierto, no se puede concluir que la concentración produce delincuencia, pero la falta de oportunidades motiva a su incidencia.
- Desabastecimiento de personal calificado en varias áreas geográficas que impiden su desarrollo económico.

## **1.2 Importancia en el sector comercial**

Su importancia es amplia, en el sentido de que brindan la mayor demanda de fuerza laboral calculada en aproximadamente el 60% del empleo total existente en el mercado, ocupando el 95% de las empresas existentes en nuestro medio conjuntamente con las empresas artesanales y micro. (Informe Trade Environment Org, 2012: p.8).

La administración moderna ha promovido estructuras horizontales para estas empresas que facilitan la flexibilidad y adaptabilidad, situación que genera algunas ventajas importantes dadas por la capacidad de brindar una atención personalizada a sus clientes y por su adaptabilidad a los cambios que pueden surgir por factores externos no controlables.

Por su composición y diversidad, las PYMES pertenecientes al sector comercial brindan grandes fortalezas al mercado interno, siendo las siguientes las más relevantes:

- Abarcan la mayor cantidad de oferta laboral en el país.
- Su apertura requiere montos de inversión alcanzables en los diferentes sectores, lo que permite que la economía se dinamice.
- Atiende nichos de mercado, nacionales e internacionales donde pueden desarrollar ventajas competitivas que faculten su posicionamiento y rentabilidad.
- Mantienen una alta cobertura en cuanto a los tipos de productos que pueden comercializar.

Actualmente en el Distrito Metropolitano de Quito según el INEC existen 128 pequeñas empresas que se dedican a la comercialización y distribución de productos alimenticios al por mayor y menor, ya sea con su propia fuerza de ventas o telemercadeo que contribuyen al crecimiento del sector.

Estas empresas existentes facturan alrededor de 8,5 millones de dólares al año representando un 12% de ingresos en el sector alimenticio y generando empleo a más de 3000 personas de forma directa en este distrito.

Según la Cámara de Pequeños Industriales de Pichincha en esta provincia se genera alrededor de 105 millones de dólares anualmente en términos generales, de los cuales el 25,2% corresponden al sector alimenticio tanto en la producción como en la comercialización, (ver cuadro No 4, pág.107).

Desde el punto de vista de las ventas, estas son el principal motor de toda empresa ya que no basta solo con producir un bien o servicio, tener un buen programa

de administración o tecnología de punta si no existe un adecuado nivel de comercialización. Esta es la realidad actual por la cual están atravesando la gran mayoría de las pequeñas empresas investigadas, por lo que se espera contribuir de una manera eficiente a través de un modelo de mejoramiento en esta área que sirva de guía en la toma de decisiones para el crecimiento de estas empresas.

Internamente, tienen áreas críticas que afectan su desarrollo, una de las principales es la falta de programas de capacitación a su personal, su baja tecnología y procesos alineados a requerimientos internacionales como las certificaciones de calidad ISO, ITIL, etc. (ISO- International Standard Organization, ITIL-Liberia de Tecnologías 2012: p.109).

A pesar de su flexibilidad, muchas no se actualizan con las principales metodologías, técnicas y herramientas disponibles, factor que minimiza sus fortalezas haciéndolas vulnerables como se indicó anteriormente. Sus limitantes inclusive pueden estandarizarse y clasificarse ya que muchas de las PYMES existentes presentan los siguientes problemas:

- Sus procesos y productos no se encuentran alineados a niveles de calidad exigidos por el mercado principalmente internacional, produciendo una participación solo interna que limita su crecimiento.
- Los responsables tienen escaso poder de negociación con proveedores y clientes, factor que limita su participación de mercado. (Cinco Fuerzas de Porter. Barreras de Entrada, 2012: p.94).

- Planes estratégicos limitados, con poca visión nacional e internacional. Su poder de diversificación es mínima limitándose a líneas de productos establecidos que son fácilmente identificables por la competencia.
- Sistemas de venta sin estrategias definidas lo que produce elevados costos, altos niveles de desperdicios y fallas constantes en los productos terminados.
- Niveles de comercialización limitados incapaces de mantener participaciones de mercado que garanticen su expansión por falta de modelos de gestión especializados en ventas.
- Procesos de transición generacional limitados que afectan el desenvolvimiento de las capacidades administrativas.

### **1.3 Filosofía de las ventas**

Las ventas son la principal herramienta que va a permitir alcanzar una estabilidad tanto de liquidez como de permanencia en el mercado, por eso es muy importante la decisión que se tome al momento de contratar al personal que formará parte del equipo de ventas de una empresa, y la capacitación constante será un factor clave de éxito que permitirá aprovechar toda las cualidades de los empleados de esta área.

En toda PYME, el proceso de comercialización es elemental para concretar la venta o la prestación del servicio, siendo la base para poder disponer de ingresos que determinen el nivel de rentabilidad alcanzable. Su proceso abarca las siguientes áreas:

- Identificar el producto o servicio comercializado o prestado.
- Identificar las características del producto o servicio comercializado o prestado.

- Identificar las condiciones exigidas para la venta del producto o entrega del servicio.
- Identificar los atributos y beneficios del producto comercializado o prestado.
- Identificar los precios de los productos o servicios en el caso de empresas privadas.
- Identificar los puntos de venta del producto o puntos de servicio.
- Identificar la forma de pago.
- Identificar los servicios adicionales.

El proceso de venta y comercialización se conforma de tres áreas fundamentales que se detallan en el siguiente gráfico, (ver figura No 2, pág.102).

El proceso de comercialización está conformado por una serie de eventos que permiten consolidar la venta o prestación de un producto o servicio. En cada uno de ellos, un modelo de gestión de ventas debe focalizarse en los siguientes aspectos:

#### **Procesos de Pre Venta:**

- Brindar información sobre el producto comercializado o servicio prestado.
- Brindar información sobre el stock disponible si es un producto físico.
- Brindar información sobre los atributos del producto o servicio.
- Enfocarse en los beneficios del producto o servicio.
- Brindar información sobre las ventajas del producto frente a la competencia.
- Brindar información sobre las condiciones del servicio.

#### **Procesos de Venta**

- Obtener estadísticas sobre productos más vendidos o servicios más requeridos.
- Obtener información sobre volumen de compras por cliente.

- Obtener información sobre ciclos de venta.

### **Procesos de Post Venta**

- Recibir quejas de los clientes y atenderlas de manera inmediata.
- Conocer el nivel de satisfacción de las necesidades del cliente.
- Informar al cliente sobre cambios en los procesos.

Absolutamente, todos los elementos expuestos son requeridos para mejorar las ventas, su gestión permite determinar una mejor comprensión de las necesidades del cliente para brindarle un servicio de calidad.

“La comercialización establece los mecanismos necesarios para hacer que el producto o servicio sea identificado por el cliente, disponiendo de la suficiente información que determine las ventajas frente a los de la competencia” (Vidal. I, 2009: p.103).

#### **1.3.1 La importancia de las ventas en la pequeña empresa**

Las ventas de las PYMES en el país se han comportado con una tendencia creciente conforme se describe en el siguiente gráfico, (ver figura No3, pág.103). Como se puede observar, las ventas de las PYMES en millones de usd han mostrado tasas crecientes, situación que determina un importante crecimiento de su gestión dentro de la economía nacional.

Actualmente el PIB se encuentra en 67 millones, lo que indica que las ventas de las PYMES representan el 8,20%, factor que es importante y representativo, tomando en cuenta que el 40% de este rubro es dado por actividades relacionadas a la exploración, explotación y venta de petróleo y sus derivados.

### 1.3.2 Eficiencia, Eficacia y Efectividad en las ventas

“Es primordial tener presente EEE en todas las cosas por cotidianas que estas sean o las más importante que puedan ser para una persona, siempre el objetivo debe estar trazado en cuan efectivos y eficaces podemos ser al momento de alcanzar los resultados”.

Eficacia “la eficacia de una política o programa podría entenderse como el grado en que se alcanzan los objetivos propuestos. Un programa es eficaz si logra los objetivos para que se diseñara. Una organización eficaz cumple cabalmente la misión que le da razón de ser. Mientras que la Eficiencia es la capacidad para seleccionar y usar los medios más efectivos y de menor desperdicio con el fin de llevar a cabo una tarea o lograr un propósito” (Tomado el 11 de Julio del 2013, recuperado de: ([www.eclac.org/.../gover\\_2006\\_03\\_eficacia\\_eficiencia.pdf](http://www.eclac.org/.../gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf))).

La efectividad en las ventas empieza con un vínculo tridente entre:



Figura No. 1-Efectividad en las Ventas

Fuente: Peters, 2010: p.4

Donde las empresas son las receptoras de las necesidades y estas a su vez lo transforma en productos que lo comercializará al mercado a través de canales de distribución. La efectividad en este vínculo está direccionada en que tan profundo se realizó la investigación sobre las necesidades existentes y la relación directa del producto con sus atributos y cualidades para satisfacer dichas necesidades.

### **1.3.3 Importancia Del Merchandising**

Es una herramienta muy importante del Marketing y que el vendedor tiene que dominar, esto le permitirá alcanzar una mayor rotación del producto en el punto de venta. Como concepto se puede definir como una parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permite presentar en las mejores condiciones su exhibición ya sea vertical, horizontal, por familia de productos, o por características similares de consumo.

Dentro de esta herramienta es importante señalar que en un punto de venta existen zonas frías y zonas calientes. Una zona caliente es aquella que está más cercana a la caja registradora y a la entrada, pues aquí el cliente visualiza el producto con mayor facilidad, por lo tanto en las góndolas y las perchas que estén a la altura desde el pecho hasta la cabeza del cliente deberán ir todos los productos que tienen menor rotación y que muchas veces se compran por impulso, hacia allá el vendedor debe apuntar para ganar un espacio y colocar los productos de menor salida.

Mientras que los puntos fríos son aquellos que están más alejados ya sea de la caja registradora o de la entrada, en estas góndolas deberán ser colocados todos los productos que se venden por si solos y que tienen mayor rotación como arroz, azúcar, carnes, etc. (ver figura No 5, pág.103).

### **1.3.4 El Servicio al Cliente**

Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con la finalidad de que el cliente obtenga el producto en el lugar adecuado y se asegure que se le dé el uso correcto. Esta herramienta del Marketing está enfocada en el servicio que se le debe dar por igual a los clientes sea esto que compren mucho o poca

cantidad, el sentido aquí está en ofrecer un producto en el momento que el cliente lo necesite. El vendedor para ofrecer un servicio de calidad debe tener en cuenta diferentes aspectos tales como:

- Sobre el stock de productos se debe tener muy en cuenta si existe la cantidad necesaria para todos los clientes a visitar, esta información se lo debe obtener ya sea del jefe o de la persona encargada de llevar los inventarios.
- Sobre los precios es común que en este sector varíen constantemente, por lo tanto la comunicación es necesaria entre las diferentes áreas para tener en cuenta y comunicar al cliente en el momento oportuno, al final el será quien decida la compra.

### **1.3.5 El servicio Post Venta**

El vendedor es quién deberá informarle claramente a los clientes cuáles son las políticas de la empresa sobre el cambio o retiro de productos ya sean caducados o deteriorados. En este punto la empresa comercializadora debe ser un poco flexible y eso va a depender de los beneficios que pueda alcanzar de las empresas productoras en función de los clientes, es decir, negociar y obtener beneficios que serán canalizados para este servicio.

“El servicio postventa es aquel que se ejecuta cuando un cliente ya ha comprado un bien o servicio comercializado por la empresa. Su objetivo es mantenerlo integrado a fin de permitir que nuevamente adquiera el producto, permitiéndole identificar como la empresa está interesada en su satisfacción” (A. Ries, 2009: p.43).

## 1.4 Como Organizar las Ventas

La propuesta de cómo organizar las ventas para la pequeña empresa señala que dependiendo del número de vendedores, el jefe de ventas debe identificar claramente las diferentes rutas de trabajo de sus dirigidos y asignarles a los de mayor experiencia rutas en donde principalmente las ventas sean mayores, o existan clientes complicados.

Dentro de los principios a tomar en cuenta se deben considerar:

- La responsabilidad de todas las personas relacionadas con la comercialización debe expresarse clara y completamente por escrito.
- Cada persona de esta área debe comprender y aceptar sus responsabilidades.
- La autoridad y la libertad de acción estarán bien definidas con relación a las actividades asignadas.
- Todos los individuos deben comprender y aceptar los estándares con los que se van a medir su conducta.
- Se debe presentar los procedimientos para permitir la libertad de acción a falta de supervisión.
- La organización debe ser sensitiva y flexible a los cambios.
- Todos deben comprender y aceptar los fines comunes.

Se debe tomar en cuenta las tres etapas que se considera en la organización de ventas: Las funciones, jerarquías y obligaciones. Las funciones del departamento de ventas son aquellas en las que se basa el jefe para establecer una estructura orgánica, para ello se debe tomar en cuentas los siguientes aspectos:

- Conocer el objetivo.

- Dividir el trabajo en operaciones parciales.
- Dividir las actividades en unidades prácticas.
- Para las actividades individuales o en grupo, definir con claridad las funciones y precisar que personas desempeñarán.
- Asignar el personal especializado.

Dentro de las jerarquías, el jefe de ventas puede organizar en su equipo de trabajo un orden jerárquico, en donde por el desempeño de cada vendedor y por su experiencia darle un empoderamiento en el cumplimiento de actividades. Por ejemplo el vendedor que mayor vende será considerado para remplazar a los demás cuando estos salgan de vacaciones con un salario mayor que el resto.

### **1.5 Justificación y Delimitaciones de la Investigación**

La gran mayoría de las PYMES necesitan estructurar adecuadamente su área comercial para lograr alcanzar mayor participación de mercado que les permita ser más competitivos y lograr un crecimiento sostenible, para ello es fundamental que se desarrolle parámetros idóneos que permita alcanzar mayor efectividad en el área de ventas al momento de competir en un mercado muy exigente, así como también desarrollar competencias en los empleados principalmente de esta área.

Mediante este proyecto enfocado a mejorar la gestión de ventas, se desea generar y alcanzar un impacto positivo en los dueños y empleados de estas empresas que les permita alcanzar una solidez y estabilidad comercial frente a sus competidores.

La base fundamental para mantener y crecer en el mercado depende de una gestión fructífera principalmente en el área de ventas, para ello es necesario acudir a

expertos sobre gestión empresarial que indican el camino y las pautas para construir una propuesta efectiva en este tema.

### **1.5.1 Delimitación de la Investigación**

“Son aquellas demarcaciones que se refiere al espacio geográfico dentro del cual tendrá la investigación, las investigaciones pueden limitarse a una ciudad, región, país, continente, etc.” (Tamayo, M. 2009: pag.88).

Esta investigación realizada está enfocada hacia las PYMES que distribuyen alimentos y que están ubicados dentro de una parte del perímetro del Distrito Metropolitano de Quito, que van desde la parroquia de Calderón hasta el cantón Mejía.

### **1.5.2 Formulación y sistematización del Problema en la gestión de ventas**

#### **Formulación del Problema**

- ¿Cuál es la propuesta que permita mejorar la gestión de ventas de la pequeña empresa del sector de consumo masivo (alimentos perecibles) en el Distrito Metropolitano de Quito?

#### **Sistematización del Problema**

- ¿Cuál es la problemática de gestión de Ventas de las PYMES?
- ¿Cómo desarrollar de una forma idónea las estrategias de gestión dentro del área de ventas de las PYMES?
- ¿Cómo se desarrolla las competencias idóneas de los directivos de ventas dentro del mercado de consumo masivo?
- ¿Cómo consolidar un posicionamiento efectivo que les permita disponer de una adecuada rentabilidad?

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo General**

Diseñar una propuesta idónea que permita mejorar la gestión de ventas de la pequeña empresa comercializadora de alimentos perecibles en el sector de consumo masivo.

### **1.6.2 Objetivo Específico**

- Identificar la problemática de gestión de ventas en las PYME (pequeña empresa).
- Realizar un estudio de campo que determine los procesos de comercialización existentes en las PYMES, la incorporación de estrategias de venta a dichos procesos, los patrones de comportamiento del cliente objetivo, el tamaño de mercado y la competencia directa e indirecta.
- Desarrollar estrategias idóneas de gestión en el área de ventas de la pequeña empresa.
- Desarrollar competencias para los directivos de ventas de la pequeña empresa.

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYME

#### 2.1 Análisis del Sector de las PYMES en Quito

Para entender el sector de las PYMES en el DMQ es necesario establecer un análisis general que identifique el desarrollo de este tipo de empresas en América Latina, Ecuador y la ciudad de Quito, siendo importante para conocer su comportamiento y nivel de desarrollo.

La vigencia de las PYMES en América Latina (AL) es amplia, siendo el principal ofertante de empleo en los diferentes países que lo conforman. Pese a ello, no existen organismos internacionales basados en la asociación de PYMES, situación que no ha permitido disponer de un mayor equilibrio en su desarrollo en los países pertenecientes a esta ubicación geográfica, (ver figura No 6, pág.104).

A nivel de AL, el 82% del total de empresas son PYMES, factor que detalla la importancia que tienen para las diferentes economías de los países, siendo el principal fuente de empleo. Su gestión principalmente se enfoca en el sector secundario con el 61% de concentración, no obstante el de mayor crecimiento registrado es el sector terciario que crece en una tasa promedio referencial del 9%. (Global Economía, 2012, s/n).

Su gestión es de vital importancia para el aparato productivo de esta importante región, siendo determinante su gestión en las diferentes ramas económicas donde participan sus actividades.

El Ecuador ha experimentado un importante crecimiento de la Economía desde la Dolarización en el año 2000. Según el Banco Central del Ecuador (BCE), la

tasa de crecimiento de la economía en el 2011 fue del 3,45%, situación que ha permitido el impulso de varios sectores como la construcción, la industria textil y el comercio en general.

El mejoramiento continuo de sus procesos principalmente de comercialización es una necesidad elemental para garantizar su permanencia, principalmente en estas épocas en donde la globalización ha modificado en gran medida los patrones de consumo.

Las PYMES en la actualidad, se encuentran afrontando grandes cambios, mismos que exigen una modificación en procesos que hasta hace poco eran tradicionales, en este sector comercial los patrones de consumo de los clientes varían constantemente influenciados por tendencias y modas que por la globalización.

De esta manera, las PYMES comerciales en Ecuador se enfrentan a un reto fundamental dado por la necesidad de cambio, incorporación de modelos de gestión de ventas efectivos que permitan atender e integrar al cliente de manera adecuada.

La Superintendencia de Compañías indicó que en el año 2011, el 45% de las empresas que se constituyeron en el 2010 quebraron en el primer año de operaciones, esta situación indica la dificultad que existe en posicionarse en un medio sumamente competitivo.

Las empresas transnacionales por lo general disponen de mayores recursos económicos que les permiten disponer de recursos basados en tecnología de punta, esta situación acelera los cambios en el mercado que obligan a la reacción inmediata de estas empresas.

La economía del Ecuador se sustenta en la producción y comercialización de diferentes productos y servicios producidos principalmente por las PYMES. Dentro de este campo, las orientadas al sector de la comercialización son las que mayor incidencia al Producto Interno Bruto tienen. Según el Banco Central del Ecuador, las PYMES Comerciales aportan con el 9% a todo el PIB, siendo un motor generador de progreso para la economía nacional por su capacidad de empleo que generan.

En tal virtud, su incidencia es determinante para el país y su población. Los actuales niveles de competitividad, principalmente motivados por la globalización han generado cambios importantes en la mayoría de mercados. En la actualidad, son pocas las PYMES Comerciales que tienen una verdadera capacidad de respuesta frente a estos cambios, situación que genera altos riesgos de estabilidad económica.

La falta de conocimiento sobre las tecnologías modernas de muchas de estas empresas, hacen complicado su proceso de mejoramiento de servicio, debiendo de manera urgente iniciar cambios en sus modelos internos de gestión.

En el Distrito Metropolitano de Quito, por encontrarse la capital del Ecuador presenta un mayor desarrollo en cuanto a la comercialización. Los niveles de competitividad son más altos, al igual que las exigencias de los clientes en los diferentes mercados.

La competitividad en el mercado local en el DMQ para las PYMES comerciales hace de la implementación de modelos de gestión enfocados en ventas sea un requerimiento que, como todo proceso, debe ser especializado tanto en el sector en donde se desarrolla como en la cultura y comportamiento organizacional de la empresa que lo aplica.

La economía de la ciudad de Quito, se sustenta principalmente en el comercio generado por las PYMES que según el Banco Central del Ecuador, concentra el 75,60% del empleo general, determinando su importancia para el país. (BCE, Informe Económico 2011: tomado de <http://www.bce.fin.ec>). Sus funciones son amplias, focalizando sus actividades principalmente en el sector secundario y terciario de la economía, es decir, aquel relacionado con la transformación de las materias primas y prestación de servicios.

Según datos de la Superintendencia de Compañías, Quito concentra el segundo lugar después de Guayaquil de apertura de nuevas PYMES, abriendo anualmente 45 nuevas empresas. Su conformación principalmente es de tipo Responsabilidad Limitada, que tiene la característica basada en la primacía de las personas frente al capital. Su conformación por lo general está dada por familias empresarias en los diferentes sectores citados.

Actualmente, la información de muchos de los procesos internos relacionados con las ventas y comercialización de las PYMES comerciales del DMQ, representan una clara debilidad que no permite detectar a tiempo los elementos que afectan el desempeño de los procesos. Esta situación, genera poca adaptabilidad de la empresa hacia el cliente, provocando falencias en el servicio prestado.

La integración del cliente con la empresa, está conformada por una serie de procesos que le permiten ser parte fundamental de cada una de las acciones, proyectos y servicios emprendidos. El cliente dispone de la confianza necesaria para sugerir y participar en los diferentes procesos, situación que es elemental para determinar su lealtad hacia una marca y/o empresa.

EL DMQ se encuentra en la provincia de Pichincha la cual es la segunda en población económicamente activa con aproximadamente 2'165.662 de habitantes que lo conforman. En primer lugar se encuentra la provincia del Guayas con 3'142.308 de habitantes.

De igual manera, el empleo ofertado se concentra en Guayas y Pichincha respectivamente, donde los sectores citados anteriormente son los de mayor relevancia. El mercado de las PYMES se concentra en estas dos provincias, situación que facilita el desarrollo de políticas que fomenten su crecimiento y desarrollo.

### **2.1.1 Situación de la Pequeña Empresa en el Sector Alimenticio**

Una de las industrias de mayor crecimiento en el Ecuador es la perteneciente al sector alimenticio, manteniendo tasas de crecimiento del 6% desde el año 2001 hasta la actualidad (CCQ: 2012). Según La Cámara de Comercio de Quito, Las ventas promedios durante los tres últimos años, han alcanzado un nivel de 1,200.000 dólares, de los cuales el 83% corresponde al mercado privado y el 17% al público.

La industria nacional ha tenido un amplio incentivo, principalmente en la producción de Snacks y alimentos procesados, los cuales han alcanzado una participación y preferencia de mercado del 60%. Esta situación ha definido un importante escenario, en el cual se estima que se irán reduciendo las importaciones para dar paso a la producción local, tomando en cuenta que la industria actualmente opera con el 40% de su capacidad. (Asociación de Productores de Alimentos Integrados del Ecuador, 2012)

Un impulso importante para el desarrollo y crecimiento de la industria ha constituido el sector público a través de la generación del sistema de compras

públicas, lo que permitió incrementar las ventas internas entre 5 a 6 veces lo vendido en el año 2000. Empresas como el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), incentivó la productividad local, brindando un mercado estable y frecuente que permitió a la industria definir negociaciones a mediano y largo plazo, lo que incentivó la inversión local.

El mejoramiento e incentivo interno, espera que el mercado local conformado por las PYMES, reaccione motivando el posicionamiento de las marcas nacionales frente a las internacionales, permitiendo elevar los volúmenes de venta requeridos para sostener inversiones constantes y permanentes. Uno de los principales factores que han impulsado a las PYMES pertenecientes al sector de la alimentación ha sido los programas referentes a la nutrición que ha impulsado el gobierno nacional como *aliméntate Ecuador*, los desayunos escolares, etc.

Los programas citados, generan una importante demanda en el mercado local que impulsa a las PYMES pertenecientes a la producción de alimentos, generando una importante demanda que incentiva sus niveles de producción e inversión en el sector.

La distribución actual de la industria de alimentos mantiene una concentración en la producción de carne, pescado, frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas conforme se indica, (ver figura No 7, pág.104). Según la CAPEIPI, la concentración de las industrias productoras de alimentos es grande concentrando el 47,31% de la producción nacional, lo que muestra altos niveles de competitividad y dificultad para las PYMES, (ver figura No 8, pág.105).

## 2.2 Importancia de las PYMES en la Economía del Ecuador

La participación en el mercado de las PYMES es fundamental para la Economía del Ecuador, generando como se indicó anteriormente la mayor oferta laboral que representa un sostén para el desarrollo interno.

A continuación se ha establecido varios puntos en los cuales se puede entender de mejor manera su incidencia y relevancia:

- **Diversidad de oferta:** La amplia participación en el mercado de las PYMES promueve la diversificación de la oferta en donde el cliente puede disponer de varios productos, modelos y tipos en relación a gustos y preferencias de los consumidores.
- **Competitividad:** Las PYMES fomentan la competencia perfecta en los mercados, lo que permite a los clientes disponer de varias opciones para tomar su decisión de compra, impulsando un desarrollo local y nacional con proyección internacional.
- **Impulso a la economía:** Las PYMES representan un impulso para la productividad y comercialización de bienes y servicios, lo que incentiva al aparato productivo generando nuevas oportunidades de desarrollo.
- **Innovación del mercado:** Las PYMES fomentan cambios en los mercados buscando generar valor agregado a los clientes, lo que incentiva un amplio desarrollo local necesario para el crecimiento constante de los niveles de satisfacción de los clientes.

Dados estos factores de desarrollo de las PYMES se han impulsado importantes cambios en el mercado nacional, uno de los más relevantes ha sido el fortalecimiento

del marco jurídico vigente el cual impulsa a un mejor desarrollo brindando la estabilidad necesaria para el ejercicio de sus operaciones. Uno de los avances importantes en el desarrollo de las PYMES en el mercado ecuatoriano ha sido el fortalecimiento de los organismos que rigen y apoyan su gestión, siendo los más importantes los siguientes:

- **CAPEIPI.-** Cámara de Pequeña Industria de Pichincha. Organización promovida por empresarios para el fomento y desarrollo de la pequeña industria. Dentro de sus actividades comprende la obtención de un mayor poder de negociación en función de mantener la representación de varias empresas, mismas que están destinadas a obtener mejores condiciones políticas y gubernamentales que garanticen sus actividades. La organización no tiene fines de lucro, y sus actividades se destinan a la defensa de los derechos e intereses de todas las empresas pertenecientes al sector.
- **CORPEI.-** Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones. Su objetivo principal está encaminado a promover el desarrollo del comercio exterior mediante una normativa que brinde seguridad y estabilidad a las empresas internas. A través de sus acciones, fomenta la competitividad permitiendo la apertura de mercados más rentables a las empresas ecuatorianas. Es una institución sin fines de lucro, que interviene en la promoción de las exportaciones y en la apertura de mercados internacionales que permitan la inclusión dentro del comercio exterior a las empresas locales.
- **CÁMARAS DE COMERCIO (QUITO, GUAYAQUIL).** - Las cámaras de comercio representan gremios representativos de las empresas que brindan una serie de servicios, entre los que se destacan la preparación de los empresarios, y las

negociaciones con el gobierno de turno para la obtención de condiciones favorables que impulsen el comercio en los diferentes sectores económicos del país. Proveen además de guías de consulta que permiten la identificación de las empresas miembros a las diferentes asociaciones, permitiendo la apertura de vínculos de comercio y producción.

- **CONQUITO.-** Agencia Municipal de Desarrollo Económico. Establece apoyo en la materialización de las ideas emprendedoras a fin de que se conviertan en lucrativos negocios. Brinda información económica relevante de los sectores económicos y asesoría para la transformación de las ideas emprendedoras en lucrativos proyectos.

### **2.3 La Incidencia de Factores Externos en las PYMES**

Si bien es cierto, las políticas gubernamentales impuestas y desarrolladas en el país atraen la inversión y el desarrollo de las PYMES propiciando el crecimiento del aparato productivo, pero también es cierto lo complicado que se vuelve ser más competitivos.

A medida que la oferta desarrolla mejores alternativas para atender a las diferentes necesidades del ser humano, la competitividad va desarrollando barreras de entrada que hacen difícil a las PYMES competir. (Maslow, A. 2001, P. 67-72.). Surge una clara necesidad en estas organizaciones de ser competitivas, adoptando modelos de gestión interna que mejoren sus procesos de venta, atención, comercialización entre otras al igual que sus niveles de producción para que puedan ser competitivas en relación a la calidad y precio de los productos.

El rol gubernamental no debe estar enfocado a bloquear la entrada de estas empresas, sino al fortalecimiento de las internas para que puedan tener capacidad de competir. Esta situación debe enfocarse principalmente en brindar garantías, estabilidad financiera y principalmente condiciones claras y transparentes.

- **Diferenciación del Producto.-** Concentrada en la generación de elementos reconocibles que permiten diferenciar una marca de otras.
- **Diferenciación del Servicio.-** Concentrada en la dotación de servicios complementarios pre y post venta que elevan el valor de un producto.
- **Diferenciación del Proceso Productivo.-** Concentrada en la generación de procesos productivos ágiles capaces de generar importantes economías de escala eliminando la duplicidad de funciones y el desperdicio.
- **Diferenciación del Equipo Humano.-** Concentrada en la incorporación de personal calificado cuyo perfil y competencias se relacionen a sus funciones y permitan desarrollar un mejoramiento sólido y sostenido en la organización.

(Collins, J. 2008: p. 89-90)

## **2.4 Análisis FODA en las PYMES**

Tomando como referencia los aspectos citados se establece el siguiente FODA verificando su impacto, (ver cuadro No 5, pág.108).

## **2.5 Principales Competidores del Sector**

Según la CAPEIPI, el mercado de producción de alimentos es altamente competitivo, existiendo gran cantidad de empresas productora de las cuáles se citan a continuación las más relevantes en función de su participación de mercado.

- SUMESA- Productos de Consumo Masivo

- Industria Ecuatoriana Productora de Alimentos C.A. INEPACA- Productos del Mar.
- INALECSA- Productos Snacks.
- ECUADASA-PLUMROSE- Productora de Embutidos.
- ABM NEGOCIOS ASOCIADOS- Productora de Frutos y Hortalizas.
- COMINTEGRA- Productora de productos lácteos.
- AVICOLA FERNANDEZ- Productora de Aves.
- BIOLCOM- Productora de Vinagre, Verduras Secas, Jugo de Frutas, Frutas Secas, Productos de Chocolate.
- COLONIAL COCOA ECUADOR-Productora de Granos de Cacao.
- ECOFRUT- Productora de Plátano Chips.
- ECUADORIAN FOODS- Productora de pastas.
- ECUATORIANA DE CHOCOLATES-Productoras de Chocolates Gourmet, Nibs.
- EPACEM- Productora de Aceite de Palma, Palm Stearin.
- EXPOCANARTE SA-Productora de frutas y hortalizas.

## **2.6 La Incidencia de las PYME en la Sociedad**

En función de lo expuesto, se conoce que la incidencia de las PYMES en la sociedad ecuatoriana es alta, siendo un motor impulsador de desarrollo para la economía nacional. La oferta laboral así como el dinamismo económico que genera sus actividades hace de este sector necesario y vital para alcanzar un desarrollo sostenible en la economía.

## **CAPÍTULO III**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **3.1 Planteamiento del Problema**

El desarrollo de la ciencia y tecnología ha modificado ampliamente los patrones de consumo de la mayoría de los mercados, generando altos niveles de competitividad que obligan a los ofertantes a mejorar sus sistemas administrativos y operativos. Sin embargo, son muchas empresas principalmente pequeñas y medianas que no han reaccionado eficientemente a los cambios, lo que ha producido una pronta pérdida de mercado y rentabilidad.

Esta situación ha producido una amplia desigualdad de condiciones, que sumada a la falta de definición de objetivos claros en varias empresas, va produciendo altas pérdidas económicas que conducen al cierre definitivo de sus operaciones.

Bajo estas condiciones, el objetivo en la presente investigación es identificar falencias internas en las empresas que no les permitan competir adecuadamente y gozar de la preferencia del consumidor, información necesaria para desarrollar un modelo de mejoramiento comercial.

##### **3.1.1 Problema del Trabajo de Investigación.**

El problema en el siguiente trabajo de investigación está enfocado en determinar cuáles son las principales causas que afectan al funcionamiento del departamento comercial de las PYMES, para lo cual se utiliza el siguiente esquema de causa y efecto (ver figura No 9, pág.105), que va a permitir posteriormente plantear los objetivos a investigar.

### **3.1.2 Requerimiento de las Causas**

El proceso de comercialización en las empresas demanda de una completa coordinación de sus recursos que deben estar orientados hacia las necesidades del cliente, permitiendo que el producto sea accesible, cuente con una completa información y atención de los responsables.

Para ello, las empresas deben necesariamente demandar de estructuras previamente evaluadas, en donde cada recurso aporte con valor agregado para cumplir con las expectativas y requerimientos del cliente. No obstante, como se ha analizado no siempre el servicio está coordinado, situación que genera una serie de falencias que el cliente detecta afectando la imagen de la empresa, al punto que sus ventas se ven reducidas produciendo pérdidas económicas.

Las causas principales de este comportamiento son la falta de personal calificado, procesos definidos de atención, presupuestos y estrategias claras que orienten el desarrollo de efectivos sistemas de venta y comercialización.

### **3.2 Objetivos de Investigación**

Los objetivos de la investigación son:

- Identificar los procesos de comercialización que actualmente están aplicando las empresas objeto de estudio.
- Definir si han incorporado a sus procesos estrategias definidas en las cuales se alineen los recursos disponibles.
- Conocer los patrones de comportamiento de los clientes objetivos, señalando sus gustos y preferencias que incentivan su compra.
- Definir el tamaño del mercado.

- Ubicar a la competencia directa e indirecta.

En función de los objetivos planteados se ha procedido a desarrollar una serie de cuestionamientos a desarrollarse tanto en la encuesta como en la entrevista, los mismos que se describen, (ver cuadro No 7, pág.110).

### **3.3 Tamaño del Universo y Muestra**

Para identificar el tamaño del universo, se procedió a establecer la población objetivo acorde a los instrumentos utilizados. En el caso del uso de la encuesta, la muestra comprendió sobre las empresas dedicadas a las actividades de comercialización y distribución de productos alimenticios en el Distrito Metropolitano de Quito, mientras que en el caso de las entrevistas, el proceso se basó en el personal de comercialización perteneciente a empresas dedicadas a esta actividad en el país. Los resultados alcanzados se describen a continuación:

#### **3.3.1 Definición del Universo**

##### **Universo de la Encuesta:**

Dentro del Distrito Metropolitano de Quito, según datos del INEC existen 128 pequeñas empresas cuya actividad está enfocada a la comercialización y distribución de productos alimenticios, los cuales representan el Universo del estudio. Estas empresas se encuentran sectorizadas desde la Parroquia de Calderón al norte de la ciudad, hasta el cantón Mejía al sur, limitantes del DMQ.

##### **Universo de la Entrevista:**

En el DMQ según la Cámara de Comercio de Quito, CCQ existen 5 empresas grandes dedicadas a la producción y comercialización de alimentos: Pronaca, Nestlé, coca cola, La Fabril, Dipor.

### 3.3.2 Definición de la Muestra

Para disponer de una investigación viable y factible se ha procedido a seleccionar una muestra representativa para los dos universos presentados.

Muestra. “Es la parte de la población que se selecciona y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (Bernal, C. 2009, p. 159)

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$$

Dónde:

**n** es el tamaño de la muestra =?

**Z** es el nivel de confianza = 1,96 para el 95% de confianza

**p** es la variabilidad positiva = 0,5%

**q** es la variabilidad negativa =0,5%

**N** es el tamaño de la población = 128

**E** es la precisión o error admitido (0,05%)

$$n = \frac{(1,96^2)(0,5)(0,5)(128)}{(128)(0,05^2) + (1,96^2)(0,5)(0,5)} \Rightarrow n = \frac{122,88}{1,28} \quad n = 96$$

**n = 96 encuesta**

## **Diseño Muestral.**

Para realizar el diseño muestral se ha tomado datos del departamento de planificación del municipio del Distrito Metropolitano de Quito en donde se determina que el sector que divide el norte y el centro sur de la ciudad es el parque el Ejido, en consecuencia para determinar el límite de los dos sectores diseñados para la investigación es la avenida Patria.

Con los resultados obtenidos, es necesario proceder aplicar la encuesta a 96 empresas para tener un resultado del 95% confiable. Para realizar un levantamiento se procedió a definir dos segmentos de la ciudad, determinados en base a su ubicación física conforme se detalla a continuación:

- 1.- El segmento No.1 está conformado por el sector norte de la ciudad, que va desde Calderón pasando por todos los barrios hasta llegar a la avenida Patria.
- 2.- El segmento No.2 está conformado por el sector sur de la ciudad, que va desde el cantón Mejía hasta la avenida Patria, (ver cuadros No 9, 10,11, pág.112).

## **Muestra de la Entrevista**

La muestra de la entrevista se desarrolló en base a la accesibilidad del experto, para lo cual se contactó a las cinco empresas levantadas y se obtuvo la aceptación de una de ellas, Pronaca.

## **3.4 Resultados de la Encuesta**

Una vez aplicada la encuesta conforme al cálculo muestral se obtuvieron los siguientes resultados por objetivo.

**Objetivo No.1.-** Identificar los procesos de comercialización que actualmente están aplicando las empresas objeto de estudio

- La capacidad de distribución de los productos es importante para determinar la cobertura que puede llegar a tener un negocio. En este caso, en ambos segmentos los negocios si distribuyen fuera de su local sus productos, aspecto que es positivo. El 85% del segmento No. 1 y el 65% del segmento No.2 seleccionaron la opción SI, (ver cuadro No 21, pregunta No 1, pág.123).
- Identificar los procesos de distribución de los productos es importante para analizar la capacidad de los puntos de venta estudiados. Los resultados indican en ambos segmentos que la preventa es el sistema más común, en el Segmento No.1 esta opción concentra el 73% y en el Segmento No.2 el 77%. Los sistemas de auto venta y teléfono muestran una concentración menor, situación que determina un menor uso de este tipo de sistemas en ambos segmentos, (ver cuadro No 22, pregunta No 3, pág.124).
- La cantidad de vendedores permite identificar la capacidad de atención de los puntos de venta. En este caso, se observa principalmente que los puntos de venta en ambos segmentos cuentan con 1 a 2 vendedores, con el 50% de concentración en el Segmento No.1 y el 82% en el Segmento No.2. Esta cantidad permite concluir que son puntos de baja cobertura, lo que determina poca necesidad de personal para la atención y venta, (ver cuadro No 23, pregunta No 4, pág.125).
- Los procesos implementados en el desarrollo de los presupuestos son importantes para mantener un seguimiento y control a fin de tomar decisiones que permitan cumplir con los objetivos planteados. En este caso, en el Segmento No.1 el presupuesto se realiza en dólares con 41% seguido muy de

cerca por la opción en línea con el 40%. Por su parte, en el Segmento No.2 se realiza principalmente en dólares con el 45% de concentración. En todos los casos, la realización de presupuestos es elemental para mantener un efectivo seguimiento del negocio, debiendo estos ser instrumentos de orientación y guía, (ver cuadro No 24, pregunta No 11, pág.126).

- La forma de pago e incentivo a los vendedores puede ser determinante en los volúmenes de venta alcanzados. El pago de bonos o comisiones son medidas que pueden mejorar la gestión debiendo estudiarse los beneficios que provocan en la empresa. En el Segmento No.1, las comisiones más un sueldo fijo son la opción más utilizada con el 66% de concentración, situación que coincide con el Segmento No.2 que en esta opción concentro el 62%. Es importante revisar la estructura de la comisión y sueldo pagado para determinar si este realmente está provocando que los vendedores busquen cumplir con las metas fijadas, (ver cuadro No 25, pregunta No 12, pág.127).
- Identificar la importancia de los procesos de despacho en la empresa es requerida para determinar la posible accesibilidad a los cambios que busquen su mejoramiento. Los resultados muestran que en ambos segmentos con una concentración general del 41% es necesario, situación que es importante pero no suficiente. En este sentido, es vital establecer medidas que mejoren la comprensión de la incidencia de este proceso en el crecimiento de la empresa, (ver cuadro No 26, pregunta No 14, pág.128).
- El canal de distribución es requerido para que el cliente cuente con el producto en la cantidad demandada. Se observa que los puntos de venta encuestados

mantienen sus sistemas propios en su gran mayoría, con el 85% de concentración en el Segmento No.1 y el 78% en el Segmento No.2 situación que les permite tener mayor control para evitar altos gastos innecesarios, (ver cuadro No 27, pregunta No 15, pág.129).

- El perfil de los vendedores es determinante para mejorar la atención en los clientes. En este caso, los perfiles mantienen un nivel de bachiller en ambos segmentos, lo que puede afectar ampliamente a la calidad en la atención. El 75% del personal de ventas es solo bachiller aspecto que puede ser calificado como una debilidad que puede evitar satisfacer las necesidades de los clientes, (ver cuadro No 28, pregunta No 17, pág.130).
- La experiencia en ventas es un factor fundamental, brindando este conocimiento para reaccionar adecuadamente frente a la demanda de productos. En el Segmento No.1 la experiencia es hasta un año con el 63% de concentración mientras que en el Segmento No.2 es de 2 a 3 años con el 60%. En este caso se observa una ventaja en el segundo segmento, situación que permite concluir que dispone de mayores oportunidades para atender efectivamente al cliente, (ver cuadro No 29, pregunta No 18, pág.131).

**Objetivo No.2.-** Definir si han incorporado a sus procesos estrategias definidas en las cuales se alineen los recursos disponibles.

- Una de las principales características en la definición de presupuestos es que estos deben ser alcanzables, pero a su vez deben proponer aspectos de crecimiento que incentiven a la empresa a desarrollarse y mejorar su rentabilidad. En este caso, como se observa, los resultados indican en ambos

segmentos que siempre son alcanzables, en el primer segmento con el 41% de concentración y en el segundo con el 58%, esta situación amerita una revisión de los mismos ya que pueden estos no generar un reto a las empresas siendo simplemente procesos de trámite fáciles de alcanzar y lograr, (ver cuadro No.30, pregunta No.13, pág.132).

- El servicio de post venta permite mantener integrado al cliente, permitiendo conocer sus inquietudes o experiencias con el servicio recibido, aspecto que impulsa el mejoramiento de los procesos. En este caso, los resultados señalan que existen productos caducados o deteriorados comercializados lo que afecta ampliamente su imagen, demandando de mayor control en los puntos de venta de ambos segmentos. El 80% de los puntos de venta en los dos segmentos muestran inconvenientes de esta naturaleza, situación que determina la existencia clara de un problema, (ver cuadro No31, pregunta No 16, pág.133).

**Objetivo No.3.-** Conocer los patrones de comportamiento de los clientes objetivos, señalando sus gustos y preferencias que incentivan su compra.

- Conocer sobre la diversificación de productos ofertados permite determinar con claridad el mercado objetivo al cual se dirige la comercialización, situación que permite formular de mejor manera las estrategias necesarias para que el cliente pueda identificar el punto de venta. Los resultados obtenidos señalan al Arroz, Fideos y Azúcar como los productos de mayor salida, mismos que son indispensables ya que responden a la demanda. Como se puede observar en el gráfico los datos son bastante similares en ambos segmentos, siendo los

productos mencionados los de mayor concentración, (ver cuadro No 32, pregunta No 2, pág.134).

**Objetivo No.4.-** Definir el tamaño del mercado.

- Identificar los principales clientes es un proceso elemental necesario para determinar las estrategias más adecuadas que incentiven su visita y compra. En El segmento No.1, los principales clientes son las tiendas y los frigoríficos con el 21% respectivamente, mientras que en el Segmento No.2 se encuentra las tiendas con el 23%, los frigoríficos y bodegas con el 20%. La información levantada es elemental para determinar los mecanismos que incentiven a esta demanda a una mayor frecuencia de visita al punto de venta y a su compra a través del mejoramiento del servicio prestado, (ver cuadro No 33, pregunta No 5, pág.135).
- Uno de los objetivos primarios dentro de todo negocio es buscar los campos de crecimiento en donde se puede mejorar el rendimiento y utilidad del negocio. El Segmento No.1 indica con el 59% que los restaurantes son los puntos de crecimiento más importantes manteniendo una concentración fundamental, seguido por las asociaciones con el 12%. El Segmento No.2 por su parte señala que los restaurantes con el 67% y las haciendas con el 9% muestran la mayor potencialidad de crecimiento, aspecto que orienta el desarrollo de estrategias efectivas para causar el mayor impacto en el corto plazo permitiendo un incremento en las ventas, (ver cuadro No 34, pregunta No 6, pág.136).
- La cantidad de clientes atendidos determina el volumen de cobertura y permite definir los recursos necesarios para su efectiva atención y servicio. Los

resultados obtenidos muestran en ambos segmentos condiciones similares en donde el rango entre 300 a 350 son los de mayor concentración, en el Segmento No.1 con el 53% y en el Segmento No.2 con el 69%, (ver cuadro No 35, pregunta No7, pág.137).

- La visita diaria de clientes esta direccionada con la cantidad de vendedores disponibles en cada negocio. En este caso las visitas principalmente se enfocan entre 10 y 20 clientes, seguidas por el rango de 21 a 30 en ambos segmentos, permitiendo concluir que los puntos de venta reconocen la importancia que tiene la visita para elevar las ventas. En forma general el 53% del total mantiene visitas en el primer rango, situación que determina que este es el referente en ambos segmentos, (ver cuadro No 36, pregunta No 8, pág.138).
- El promedio de las ventas diarias es requerida para establecer presupuestos y proyecciones de venta necesarios para determinar la rentabilidad en el negocio. En el Segmento No.1 la mayor concentración con el 27% se encuentra en el rango de 6 a 10, situación que coincide en el Segmento No.2 con el 41%, indicando que este es el patrón común de comportamiento, (ver cuadro No 38, pregunta No 9, pág.139).

**Objetivo No.5.-** Ubicar a la competencia directa e indirecta

- La competencia es un factor fundamental en todo negocio que impulsa a un mejoramiento continuo de los procesos. Los resultados permiten observar que Nestlé, Coca Cola y Pronaca son las de mayor posicionamiento en ambos segmento. La concentración de Nestlé mantiene una concentración del 19% en el Segmento No.1 y 24% en el Segmento No.2 aspecto que muestra claramente

su capacidad de cobertura e importancia, siendo un referente importante de estudio para determinar sus estrategias aplicadas en los sectores, (ver cuadro No 38, pregunta No 10, pág.140).

### **3.5 Resultados de la Entrevista.**

**Entrevistado:** Ing. Juan Jácome

**Cargo:** Jefe de ventas en pronaca

**Años de Experiencia:** 10 en el área comercial

**Objetivo No.1-** Identificar los procesos de comercialización que actualmente están aplicando las empresas objeto de estudio.

#### **1. ¿Qué elementos deben incorporarse a su gestión para mejorar las ventas de las PYMES comerciales?**

En primera instancia deben definir un plan de comercialización accesible y ambicioso en el cual aporte cada colaborador hacia el cumplimiento de objetivos claramente definidos. Es importante establecer actividades que aporten con valor al cliente, permitiendo que cada empresa pueda ser reconocida por el cliente y por ende sea considerada cuando tenga necesidad.

Las estrategias deben cubrir aspectos relacionados al abastecimiento de producto, el manejo de la información, promoción de marcas y principalmente servicio, siendo todas importantes para satisfacer las necesidades del cliente.

**Objetivo No.2** Definir si han incorporado a sus procesos estrategias definidas en las cuales se alineen los recursos disponibles.

## **2. ¿Qué estrategias considera importante que las PYMES deben implementar para mejorar sus volúmenes de venta?**

Son varias estrategias que pueden implementarse en los campos citados, pero estas deben estar alineadas a la capacidad de cada empresa. Es decir, las estrategias no son universales sino específicas de cada negocio, las cuales deben establecer diferencias que el cliente detecte para poder seleccionar a una empresa frente a otras de su competencia.

La formulación de las estrategias debe dar respuesta a un proceso de estudio en donde se identifiquen los patrones de comportamiento del cliente y se establezcan acciones que permitan cautivar su interés para visitar a un determinado punto de venta.

**Objetivo No.3-** Conocer los patrones de comportamiento de los clientes objetivos, señalando sus gustos y preferencias que incentivan su compra.

## **3. ¿Qué desventajas tienen las PYMES frente a empresas grandes con relación a sus procesos de comercialización?**

Las PYMES no tienen desventajas al contrario tienen la capacidad de brindar un servicio especializado que mantenga relaciones directas con el cliente, aspecto que es muy complicado para una empresa grande. No obstante, muchos negocios no aprovechan esta condición lo que no permite mantener un posicionamiento adecuado y diferenciación en el mercado.

Es claro que las empresas grandes tienen mayor cantidad de recursos no obstante estos pueden ser minimizados con procesos claramente definidos los cuales generen valor al cliente, debiendo para ello estas empresas disponer de una efectiva administración.

Objetivo No.4- Definir el tamaño del mercado.

#### **4. ¿Qué proyección considera que las PYMES Comerciales tienen en un futuro cercano?**

En el país, lamentablemente muchas PYMES no son administradas eficientemente prestando servicios de baja calidad. La globalización hace que este tipo de empresas entre en un proceso acelerado de extinción si no realiza acciones urgentes que permitan su posicionamiento.

Si las condiciones de competitividad se mantienen bajas, observaremos en el futuro menos PYMES participantes, lo que puede afectar ampliamente a los clientes que deben ajustarse a sus condiciones.

**Objetivo No.5-** Ubicar a la competencia directa e indirecta.

#### **5. ¿Cómo pueden las PYMES ser más competitivas en el mercado?**

Estableciendo planes de acción que determinen conceptos diferenciadores que brinden un mejor servicio que la competencia. Las PYMES pueden aprovechar su capacidad de atención personalizada a los clientes situación que puede generar lealtad y relaciones a largo plazo.

Dado a su menor capacidad de atención y volumen de comercio, las PYMES deben buscar nichos de mercado, en los cuales puedan posicionarse y generar su crecimiento y desarrollo.

### **3.6 Resultados de las Entrevistas a Directivos de las Pymes.**

Las entrevistas realizadas principalmente a los propietarios de las empresas de este sector están enmarcadas a la realidad bajo el cual direccionan actualmente, y que

permite obtener datos necesarios que ayudarán a plantear soluciones en la elaboración de este modelo, (ver anexos, pág. No 141, 145, 148, 150, 153).

A través de la entrevista, se quiere palpar más a fondo la realidad bajo el cual se desenvuelven estas organizaciones, con qué parámetros compiten en el mercado, cuáles son sus procesos, y que esperan alcanzar en el futuro.

En función de toda la información recopilada permitirá enmarcarse en lineamientos que ayuden a enfocarse principalmente en las debilidades de estas empresas y a través del diseño del modelo convertirles en oportunidades.

En resumen, la mayoría de los directivos entrevistados sostienen que para alcanzar un crecimiento sostenible y mantenerse en un mercado cada vez más competitivo se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- ✓ Una capacitación constante a todo el recurso humano que les permita involucrarse con las organizaciones para ser más eficientes en la utilización de los recursos y alcanzar una mayor efectividad en los resultados.
- ✓ La atención al cliente juega un papel fundamental para toda empresa, pues de esto depende el beneficio que se pueda alcanzar. La buena atención permitirá a las empresas mantener a sus clientes satisfechos e investigar a fondo cuáles son sus necesidades, gustos y preferencias, y por otro lado aprovechar tomando como un filtro de investigación principalmente de la competencia.
- ✓ Defender el nicho de mercado en el cual se compite, tener claro los objetivos que se desea alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.

## **CAPÍTULO IV**

### **MODELO DE GESTIÓN DE VENTAS PARA LAS PYMES COMERCIALIZADORAS DE ALIMENTOS PERECIBLES DE CONSUMO MASIVO**

La importancia en el desarrollo de un modelo de gestión de ventas aplicado a las PYMES, radica en brindar a las empresas comercializadoras de alimentos perecibles para el consumo masivo una orientación para mejorar su participación de mercado mediante acciones que van desde el conocimiento de la ficha técnica (vida útil, características organolépticas, características nutricionales, condiciones de almacenamiento, etc.) de los diferentes productos por parte de la fuerza de ventas, pasando por la preventa semanal, conocimiento de las necesidades y hábitos de alimentación de los clientes ,la entrega a tiempo de las mercancías hasta un servicio post venta efectivo que permita fidelizar al cliente . Busca optimizar la utilización de los recursos disponibles a través de una mejor organización interna capaz de detectar las necesidades de los clientes y trabajar en función de ellas.

Es de interés de todos los habitantes el disponer de productos de alta calidad orientados a satisfacer sus necesidades, enfocados a mejorar sus condiciones de vida, por lo que su realización estimula el aparato productivo local generando empleo directo e indirecto lo cual es un factor positivo para el desarrollo del país.

En este sentido, el desarrollo de un Modelo de Gestión de Ventas estará enfocado a difundir y posicionar los productos alimenticios, permitiendo informar sobre sus beneficios y características, permitiendo al cliente objetivo que adquiera el producto en puntos de venta establecidos y claramente identificados.

La factibilidad en la aplicación del Modelo de Gestión de Ventas propuesto se basa en la colaboración de quienes conforman este importante sector consolidando estrategias que sean viables de ejecutar, que estén acorde a las posibilidades de las empresas del sector en implementarlas y que en el corto plazo puedan mejorar su rentabilidad.

En este sentido, la utilidad en el Modelo de Gestión de Ventas radicará en su capacidad por mejorar la situación actual de las PYMES objeto de estudio, aumentando sus niveles de ventas e ingresos y permitiéndole disponer de un crecimiento sostenido y sustentable. En el caso de presentarse los resultados esperados en la práctica, las empresas dispondrán de nuevas oportunidades, lo cual representará un significativo progreso en su gestión.

#### **4.1 Resultados Obtenidos de la Investigación**

Los resultados de la investigación realizada acorde a los objetivos planteados indican los siguientes aspectos que deben ser tomados en consideración en el desarrollo del modelo:

- En el segmento No.1 el 84,39% y en el Segmento No.2 el 69,53% de las empresas encuestadas distribuyen sus productos alimenticios fuera de su local en los dos segmentos estudiados, lo que permite identificar que demandan de una adecuada logística para poder entregar sus productos. Las empresas encuestadas en ambos segmentos indican en la gran mayoría que los sistemas de distribución son cubiertos por transportes propios, aspecto que busca garantizar entregas efectivas reduciendo los costos de logística.

- El 72,73% en el segmento No.1 y el 76,47% del segmento No.2 disponen de sistemas que se basan en la oferta a los clientes. La preventa es el sistema más importante para dar a conocer los productos que ofrecen y disponen de un equipo de ventas que constantemente visita a los clientes.
- La fuerza de ventas utilizada se encuentra entre 2 y 4 vendedores por empresa, lo que indica que su cobertura es limitada ya que depende de la capacidad de visitas que pueden realizar su personal. El perfil de los vendedores es bajo, no tienen experiencia y capacitación especializada en ventas. La mayoría solo tienen título de bachiller que no ha trabajado anteriormente en actividades relacionadas a comercialización. En la actualidad diariamente cada vendedor visita entre 10 y 20 clientes, lo que permite conocer que las visitas son rápidas para cubrir el cronograma establecido pudiendo estas no ser efectivas. En el segmento No.1 el 31,35% y en el segmento No.2 el 53,13% mantiene este volumen de visitas.
- Las PYMES encuestadas no tienen mayor costumbre de ejecutar presupuesto de ventas lo que impide analizar si el rendimiento obtenido se encuentra dentro de los procesos esperados. El 20,27% del segmento No.1 y el 20,77% del segmento No.2 no tiene presupuestos sobre sus ventas. Las pocas empresas que desarrollan presupuestos los manejan en dólares lo cual es natural siendo esta la moneda de circulación en el país.
- La estructura de personal dedicado a ventas en las PYMES encuestadas mantiene un sistema de remuneración fijo y variable. El sueldo fijo acorde a las disposiciones del Código de Trabajo y el variable acorde a los resultados

obtenidos. Es importante indicar que por el Mandato No. 8 dado en la Asamblea Constituyente no es posible en la actualidad tercerizar personal, práctica que era común anteriormente. El 18,75% del segmento No.1 y el 28,13% del segmento No.2 no paga comisiones aspecto que puede afectar sus ventas.

- El despacho de la mercadería es un proceso necesario que debe estar alineado al proceso de ventas. Es decir, si el cliente que adquiere el producto no lo recibe acorde a lo ofertado la imagen de la PYME se ve afectada, aspecto que debe tomarse en consideración en el modelo.
- Los procesos de post venta aplicados son escasos, estos se orientan principalmente en verificar productos deteriorados que dispongan los clientes.
- Los productos de mayor demanda identificados en ambos segmentos son: Arroz, fideo, azúcar y licores siendo los de mayor rotación.
- Los clientes principales de las PYMES encuestadas son tiendas, frigoríficos y bodegas, mismas que a su vez son puntos de ventas para el cliente final, pudiendo estas ser clasificadas como intermediarios por lo que sus pedidos no son a detal sino en base a volumen previa a una coordinación de entrega. En este caso, el 21,19% del segmento No.1 y el 23,10% del segmento No.2 son tiendas, siendo las de mayor concentración en ambos casos.
- Los clientes potenciales que las PYMES encuestadas consideran en ambos segmentos son los Restaurantes y las Asociaciones como principales pudiendo estas aumentar la demanda de pedidos. En este caso el 59,26% del segmento No.1 y el 67,14% del segmento No.2 considera que los restaurantes son un medio de crecimiento que deben ser atendidos.

- Los principales competidores en términos generales en el sector alimenticio son las grandes empresas encabezadas por Coca Cola, Pronaca, Dánec, Dipor respectivamente, lo que permite tener cierta oportunidad de imitación y de encaminar en un futuro a ese nivel de comercialización.

#### **4.2 Significado de los Resultados**

En base a los resultados obtenidos, es posible identificar los siguientes aspectos que permiten aportar para la definición de posibles mecanismos para mejorar la gestión de ventas:

- Para las PYMES encuestadas el sistema logístico es indispensable, pero se debe tomar en cuenta fundamentalmente la asepsia y las técnicas adecuadas para prevenir el deterioro, la contaminación de los alimentos y reducir los riesgos sanitarios, debiendo esto permitir garantizar un adecuado abastecimiento acorde a los pedidos realizados por los clientes. El sistema debe ser ágil y oportuno cumpliendo lo ofertado por los vendedores en cada cliente.
- Por la rotación de los productos en este sector y la frecuencia de visita semanal a los clientes dependiendo de su capacidad de compra, es la estrategia más importante para dar a conocer los productos ofertados, lo que obliga a las PYMES encuestadas a fortalecer sus equipos de venta para alcanzar una distribución intensiva. Esta situación puede generar la necesidad de disponer de grandes equipos de venta para mantener amplia cobertura lo que es una debilidad.
- Uno de los principales limitantes en la actual fuerza de ventas de las PYMES encuestadas es la falta de conocimiento y la poca experiencia de los

vendedores. La mayoría nunca antes ha trabajado en estas actividades lo que afecta la imagen proyectada en el mercado y puede generar molestias en los clientes que demanda de sus productos.

- La falta de una fijación de presupuestos integrales no permite evaluar oportunamente si las ventas se han cumplido de manera efectiva, mejorando constantemente sus procesos y el rendimiento individual y colectivo de su personal.
- Es positivo el sistema de remuneraciones aplicado en donde se combina sueldo fijo más comisiones. Las comisiones se enfocan a premiar los resultados obtenidos, motivando a los vendedores a mejorar su rendimiento.
- La coordinación de las ventas con la logística es necesaria para permitir que los vendedores dispongan de los productos demandados por sus clientes. En este caso, el adecuado abastecimiento es fundamental para poder establecer relaciones a largo plazo.
- La demanda se ha especializado en productos específicos lo que facilita la coordinación de su abastecimiento.
- Es necesario abrir nuevos mercados para mejorar los ingresos. Los restaurantes y las asociaciones marcan una tendencia importante que se puede aprovechar.
- La competencia directa disponen de mayores recursos y fuerza de ventas implementada por lo que afecta el rendimiento. Es importante que las PYMES busquen nichos de mercado en los cuales puedan generar una importante competitividad.

### **4.3 Planteamiento de Posibilidades y Selección de la Solución que Mejor Aporte al Crecimiento de las PYMES**

- Establecer un programa de capacitación al personal de ventas que permita mejorar sus competencias, habilidades y destrezas para que pueda atender de mejor manera a los clientes, informándoles sobre las características de sus productos para que puedan ser identificados, generando mayores ingresos.
- Establecer presupuestos de venta por vendedor en base a los recursos disponibles para establecer de una manera organizada las visitas a los clientes potenciales. La imagen del vendedor es fundamental y debe representar lo que la empresa desea proyectar.
- Desarrollar un sistema de incentivos para los vendedores y clientes a fin de que estos se motiven a mejorar su gestión y cumplimiento.
- Definir plataformas de venta mediante el uso del internet para eliminar la dependencia de la visita física como único medio para dar a conocer los productos ofertados.
- Definir procesos de comercialización que orienten a sus vendedores a mejorar su gestión y cumplimiento.
- Establecer sistemas de logística adecuada en productos de consumo masivo destinados a apoyar a las PYMES, permitiendo que sus productos puedan llegar de manera oportuna a los clientes.
- Desarrollar asociaciones de las PYMES enfocadas a mejorar su gestión de ventas para que puedan ser aprovechados los conocimientos e infraestructura

disponible mejorando su participación y competitividad principalmente con los grandes competidores.

#### **4.4 Desarrollo de las Opciones Seleccionadas**

Todas las opciones definidas son importantes y se enfocan a apoyar la gestión de ventas de las PYMES. No obstante su aplicación demanda de varios factores entre los cuales se encuentre la disponibilidad de recursos técnicos, tecnológicos y financieros así como el personal para su desarrollo.

Para desarrollar una aplicación viable y factible que aporte con información efectiva al desarrollo de las PYMES, se ha seleccionado una a fin de que sirva como base para su ejecución.

##### **Datos de la PYME.**

**Nombre de la PYME: COMERCIAL RONALD'S.**

**Año de fundación: 1996**

**Dirección: Panamericana sur, sector Cutuglahua, Barrio Sto. Domingo.**

**Productos Comercializados:** Arroz, azúcar, Fideos, Bebidas, Condimentos, conservas, enlatados, Artículos para el aseo personal.

**Número de Vendedores: 7**

Tomando como referencia a una PYME del sector sur (segmento 2), se han seleccionado las siguientes opciones que mejorarán su rendimiento y que podrán ser aplicadas tanto en el corto, como mediano plazo:

- Establecer un programa de capacitación al personal de ventas que permita mejorar sus competencias, habilidades y destrezas para que pueda atender de

mejor manera a los clientes, informándoles sobre las características de sus productos para que puedan ser identificados, generando mayores ingresos.

- Definir plataformas de venta mediante el uso del internet para eliminar la dependencia de la visita física como único medio para dar a conocer los productos ofertados.
- Definir procesos de comercialización que orienten a sus vendedores a mejorar su gestión y cumplimiento.

Las soluciones seleccionadas se debieron principalmente a las siguientes razones:

**Aplicación No.1.-** Establecer un programa de capacitación al personal de ventas que permita mejorar sus competencias, habilidades y destrezas para que pueda atender de mejor manera a los clientes, informándoles sobre las características de sus productos para que puedan ser identificados, generando mayores ingresos.

- El personal de ventas de la empresa no dispone de título especializado en ventas lo que no favorece en el cumplimiento de sus funciones. Adicionalmente, la empresa nunca ha realizado programas de capacitación que permitan manejar un proceso claro y establecido en el cual los vendedores puedan resaltar las ventajas que se ofrece.
- El personal de ventas no cumple un esquema de comercialización sino depende de sus propias iniciativas las cuales son válidas pero no suficientes cometiendo graves errores que afectan la coordinación de las entregas.

- El personal desconoce los atributos y ventajas de los productos comercializados así como también las promociones que la empresa realiza para atraer nuevos clientes.
- El personal de ventas desconoce sobre la importancia de la programación en ventas, lo que ocasiona que muchas veces visiten varios vendedores a un mismo cliente y descuiden a otros.

**Aplicación No.2.-** La cobertura de visitas diarias de clientes es estrictamente desarrollada mediante la visita física del vendedor. Este proceso mantiene un claro limitante en cuanto a la capacidad de gestión, obligando a las PYMES a estructurar departamentos de gran cantidad de personal lo cual por presupuestos es poco probable. Es necesario por lo tanto, establecer mecanismos que permitan alcanzar una mayor cobertura eliminando la dependencia de la visita física aspecto que puede desarrollarse aprovechando los avances tecnológicos existentes.

En función de lo expuesto, es importante definir plataformas de venta mediante el uso del internet (redes sociales) para eliminar la dependencia de la visita física como único medio para dar a conocer los productos ofertados.

- La venta de los productos demanda de la visita física de los vendedores a los clientes para dar a conocer los productos y promociones existentes. Esto reduce la capacidad de cobertura.
- Existe una total dependencia del vendedor para cumplir con los niveles de ingresos requeridos, situación que no es aprovechada por los recursos existentes que pueden mejorar la comunicación.

- El cliente tiene que esperar la visita del vendedor para realizar los pedidos. La empresa no dispone de un Call Center que agilite los procesos de ingreso de producto y por ende los despachos.
- Los clientes buscan otros proveedores por demora en la atención, lo que ocasiona constantes pérdidas en la empresa.

**Aplicación No. 3.-** Establecer presupuestos por vendedor en base a los recursos disponibles para establecer de una manera organizada las visitas a los clientes potenciales. La imagen del vendedor es fundamental y debe representar lo que la empresa desea proyectar.

- Las empresas no han establecido un sistema adecuado de presupuestos de venta, lo que hace difícil determinar el crecimiento porcentual entre un mes y el siguiente.
- El manejar presupuestos en dólares no va a determinar el verdadero potencial del mercado.
- El vendedor no tiene un proceso idóneo de ventas que le permita visitar adecuadamente y ofrecer de una manera efectiva sus productos.

**Aplicación No 4.-** Desarrollar un sistema de incentivos para los vendedores y clientes a fin de que estos se motiven a mejorar su gestión y cumplimiento.

- La fuerza de ventas de la mayoría de estas empresas no tienen sistemas de incentivos económicos y laborales, lo que no permite un mayor esfuerzo para cumplir sus objetivos de venta.
- No existen incentivos para los clientes que permita crear una fidelidad y un compromiso con la empresa.

- No existe una adecuada relación entre el cliente y vendedor que les permita competir por concursos planteados por la empresa.

**Aplicación No 5.-** Establecer sistemas de logística adecuado en productos de consumo masivo destinados a apoyar a las PYMES, permitiendo que sus productos puedan llegar de manera oportuna a los clientes.

- El sistema de almacenamiento no es el adecuado para este tipo de productos alimenticios donde la contaminación puede ser presa fácil de los roedores.
- La transportación hacia el cliente no es la mejor, ya que puede haber contaminación cruzada ocasionando pérdidas para la empresa.
- Cumplir con el “justo a tiempo” es una debilidad para estas pequeñas organizaciones que no tienen el medio de transporte idóneo que les permita cumplir con las necesidades del cliente.

**Aplicación No 6.-** Desarrollar asociaciones de las PYMES enfocadas a mejorar su gestión de ventas para que puedan ser aprovechados los conocimientos e infraestructura disponible mejorando su participación y competitividad principalmente con los grandes competidores.

- Competir en un mercado difícil sin igualdad de condiciones permite ir perdiendo mercado y esto complica la permanencia en el sector.
- El buscar nuevas estrategias para ser más fuertes en el mercado ayudará a mantener la competitividad.
- Aprovechar tanto la infraestructura, los conocimientos y la experiencia conjunta mejorarán su competitividad y su participación en el mercado.

**Aplicación No.7.-** Definir procesos de comercialización que orienten a sus vendedores a mejorar su gestión y cumplimiento.

- Los vendedores no dispone de procesos definidos, por lo que sus actividades no siempre generan valor al cliente.
- Existe gran duplicidad de funciones generando una menor eficiencia en el personal de ventas. Como se indicó anteriormente, los clientes reciben visitas de varios vendedores a la vez lo que genera una imagen de deficiencia de la empresa.
- Se desperdician gran cantidad de recursos y tiempo, lo que no permite mejorar en la gestión de ventas por parte de la empresa.

#### **Descripción de las Aplicaciones Planteadas:**

**Aplicación No.1.- Establecer un programa de capacitación al personal que permita mejorar sus competencias, habilidades y destrezas para que pueda atender de mejor manera a los clientes, informándoles sobre las características de sus productos para que puedan ser identificados, generando mayores ingresos.**

#### **Programa de Capacitación al Personal**

El programa de capacitación comprende el establecimiento de todos los temas que se requiere para que el personal no solo de esta PYME seleccionada, sino del sector en general refuerce su conocimientos a fin de elevar su desempeño y mejorar los niveles de rendimiento. En este caso, se establece que todo el personal debe conocer sobre las ventas permitiendo reconocer su importancia y participación dentro de este proceso.

En este sentido, incluye aspectos relacionados al servicio, atención, información al cliente, programación de visitas. Su cobertura mantiene procesos de preventa, venta y post venta.

### **Definición del Programa de Capacitación:**

El programa de capacitación propuesto está conformado por módulos en base al cumplimiento de la siguiente estructura, (ver cuadro No 12, pág.113). El programa de capacitación propuesto está conformado de tres módulos en donde el vendedor recibirá una capacitación completa que le permite aprender procesos de pre venta, venta y postventa necesarios para mantener relaciones a largo plazo, identificando características del cliente y como debe comportarse el vendedor para permitir que sean identificadas las ventajas ofrecidas.

Como se puede observar en el detalle de los temas contenidos en los diferentes módulos, la capacitación incluye ejercicios prácticos, para que puedan alcanzar los conocimientos esperados, para posteriormente ponerlos en práctica.

El desarrollo de la presente propuesta de capacitación ha sido elaborado en conjunto con personas debidamente entrenadas en el proceso de capacitación de ventas, por lo que su desarrollo se basa en un conocimiento técnico acorde a las necesidades de la PYME.

### **Sistema Modular:**

El desarrollo de un sistema modular se basa en una estructura debidamente clasificada en donde cada módulo se enfoca a entregar competencias específicas relacionadas a los objetivos de capacitación del programa.

Se busca que el personal de ventas siempre se encuentre entrenándose, perfeccionando sus conocimientos a fin de mejorar su desempeño, permitiendo que su gestión supere el rendimiento de la empresa y le provea de mayores ingresos.

Para brindar las garantías necesarias que permitan cumplir con un sistema de capacitación eficiente se ha definido que sea cumplido en base al siguiente esquema de trabajo, (ver cuadro No 13, pág.114).

Uno de los principales inconvenientes en la realización del programa de capacitación son los horarios donde el personal de ventas trabaja en turnos diferentes acorde a la demanda existente. En este sentido, se ha establecido su realización los días Lunes, iniciando de 7h00 am hasta las 9h00 am, debiendo ser cumplido por el personal de manera rotativa, es decir en base al cumplimiento de los módulos descritos.

Como se puede observar en el detalle del sistema modular desarrollado, este tiene una duración total de 2 meses continuos de constante preparación en un sistema conformado por un día a la semana en un total de 2 horas diarias. Es un programa de capacitación intenso ya que el objetivo trazado requiere de una sólida preparación para que el participante tenga un adecuado uso de los conocimientos adquiridos y mejore su gestión de ventas disponiendo de una mayor coordinación de las actividades.

Es importante que los vendedores conozcan con anticipación la conformación de esta propuesta a fin de que se planifique adecuadamente la participación ordenada en cada módulo de capacitación. Es importante señalar que la propuesta presentada está diseñada para mejorar las competencias relacionadas al proceso de ventas, por lo que

es necesario que se cumpla con todos los requerimientos exigidos en el programa, mismos que se citan a continuación:

### **Definición del Proceso de Evaluación:**

El proceso de evaluación tiene el objetivo principal de garantizar que los niveles de conocimiento adquiridos están acorde con las exigencias del programa permitiendo que el vendedor pueda utilizar con propiedad las técnicas estudiadas. El programa principalmente se realizará de manera práctica por lo que el proceso de evaluación también contendrá parámetros que permitan medir este proceso.

La evaluación desarrollada está conformada por dos elementos básicos de medición que se describen a continuación:

- Evaluación de conocimiento
- Evaluación de aplicación

### **Evaluación de Conocimiento:**

La evaluación del conocimiento se basa en determinar si los diferentes temarios han sido entendidos por el vendedor. Este proceso se realizará al final de cada módulo a través de un test escrito en donde cada uno de ellos seleccionará opciones en base a la formulación de preguntas específicas.

### **Evaluación de Aplicación:**

El test de aplicación es fundamental para verificar el uso del conocimiento adquirido y se basa en la realización de ejercicios prácticos en función de los temarios analizados en cada módulo. En este caso, el docente encargado establecerá procesos de identificación del comportamiento del personal en relación al proceso de ventas.

Los procesos de evaluación están enfocados a determinar la existencia de debilidades en el conocimiento adquirido a fin de establecer mecanismos complementarios que permitan su nivelación inmediata garantizando sólidas bases para alcanzar su formación. La evaluación es un proceso individual en donde cada vendedor tendrá la obligación de cumplir con los diferentes mecanismos, situación que brindará adecuada información a los responsables para poder planificar el cumplimiento de correcciones necesarias que sean detectadas.

El proceso de capacitación es un derecho y una obligación de cada vendedor, enfocado a mejorar su desempeño y permitir tener una mejor integración, conformando un entorno óptimo para su desarrollo.

El programa presentado puede ajustarse conforme los requerimientos así lo exijan pudiendo aplicarse en forma general en las PYMES encuestadas que mantienen problemas similares en cuanto al nivel de conocimiento que tiene su personal de ventas.

La PYME es responsable en la adecuada selección de docentes, situación que se recomienda tercerizar con empresas especializadas en capacitación, para evitar contratiempos que afecten su realización. Es importante que la capacitación del personal de ventas sea constante, debiendo además mejorarse los procesos de contratación buscando personal que disponga de conocimientos que faciliten su aprendizaje, aspecto que se desarrollará más adelante.

Antes de iniciar con los procesos de capacitación, es necesario que exista un sólido compromiso de todo el personal de ventas, por lo cual se propone el siguiente decálogo:

## **Cuadro No. 1- Decálogo de Compromiso**

### **DECÁLOGO DE COMPROMISO**

Por medio del presente decálogo, el personal de ventas nos comprometemos a cumplir nuestras responsabilidades con alegría, esfuerzo y dedicación.

Respetamos los derechos de cada compañero y lo ayudaremos a crecer y cumplir eficientemente con nuestras responsabilidades adquiridas.

Asumimos este reto con gusto, consciente de la responsabilidad que adquirimos y dispuesto a colaborar en el crecimiento institucional.

Asumimos nuestras responsabilidades y nos sentimos gustosos de ser parte de esta importante institución ayudándola a posicionar su nombre en el mercado.

Servimos a nuestros clientes con paciencia, dedicación y entrega brindándole toda la información que requiera para hacer de su visita un momento placentero.

**Quito, 2014**

**Firma de Cada Colaborador.**

Elaborado por: Autor

La aplicación No.1 es ejecutable para ambos segmentos estableciendo las siguientes consideraciones especiales en base a los resultados obtenidos:

- Al tener una mayor cantidad de vendedores en el segmento No.1, es importante que se coordinen los horarios de capacitación a fin de que puedan ofrecerse alternativas que permiten una total participación. En este caso, se debe garantizar que todo el personal participe para obtener resultados favorables.

- Es importante que en ambos segmentos se incluya los valores de la capacitación en el presupuesto de la empresa para evitar que por falta de recursos este no pueda desarrollarse de manera eficiente.
- El segmento No.2 debe disponer de motivación en el cumplimiento de lo propuesto por lo que debe revisarse su estructura de ingresos ya que la mayoría solo mantiene una base fija.

**Aplicación No.2.- Definir plataformas de venta mediante el uso del internet para eliminar la dependencia de la visita física como único medio para dar a conocer los productos ofertados**

La dependencia que tiene la empresa con relación a la capacidad de visita de su fuerza de ventas limita en gran medida la atención de los clientes. En este caso, el proceso de pre venta, venta y post venta se realiza exclusivamente por el personal de este departamento. En la actualidad el avance de la ciencia y tecnología principalmente fomenta la disponibilidad de generar mejores sistemas de comunicación, aspectos que han sido aprovechados en el desarrollo de la siguiente aplicación:

El modelo propuesto se fundamenta en relacionar las áreas internas de la empresa facilitando la comunicación con el cliente permitiendo que este conozca los productos comercializados entendiendo sus ventajas competitivas aspecto fundamental para incentivar la compra. Su desarrollo permite que el cliente pueda conocer los productos sin necesidad de esperar la visita del vendedor, lo que generará mayor agilidad en los pedidos.

El desarrollo de la aplicación es responsabilidad de la PYME, pudiendo esta ser realizada aprovechando los recursos Open Sources disponibles en la web los cuales se describen a continuación:

- Front End
  - PHP
  - Joomla
- Back End
  - Mysql

Todas las aplicaciones expuestas son gratuitas y pueden ser identificadas y conocidas mediante información disponible en internet lo que reduce considerablemente la conformación de la plataforma. Es importante que la PYME seleccione al personal responsable de su ejecución, (ver figura No 10, pág.106).

El modelo de gestión de ventas propuesto se fundamenta en la utilización de la tecnología, en la cual el cliente accede a un portal Web, se informa sobre los beneficios del producto, sus múltiples usos y se contacta con la empresa principalmente mediante correo electrónico. A nivel interno los departamentos de venta de las PYMES deben informar cualquier requerimiento sobre el uso del producto, sus tipos y precios. Adicionalmente, informa sobre los puntos de venta autorizados, permitiendo mayor acceso al cliente del producto.

Es importante citar que el desarrollo del modelo se sustenta en las ventas mismas que buscan mantener una amplia cobertura inclusive después de haber vendido los productos, manteniendo a los clientes con información pertinente.

De esta manera, se establece un proceso lineal que se observa en el siguiente organizador gráfico, (ver figura No 11, pág.106).

### **Preventa:**

El modelo de venta propuesto es activo y no reactivo, es decir no espera que el cliente tenga interés por los productos y servicios de la PYME seleccionada, sino al contrario, son estas las que generan información sobre sus productos y servicios para lo cual se propone utilizar medios como el email, portal web, redes, entre otras que serán ampliadas en las estrategias. De esta manera el mercado tendrá un mayor conocimiento sobre su oferta identificando a las empresas que la comercialicen.

### **Venta:**

El cliente que desee ampliar su información tendrá la opción de ingresar al portal web para posteriormente realizar consultas si requiere o coordinar visitas físicas. Inclusive, si desea puede realizar directamente la compra mediante el uso de este medio, agilitando los procesos de coordinación.

### **Postventa:**

Los clientes fijos y potenciales de la PYME seleccionada serán constantemente contactados mediante el envío de información e invitación a eventos como ferias, programas, conferencias, entre otros para proceder a informarles sobre innovaciones, promociones, entre otros. De esta manera se buscará generar lealtad en el cliente.

Es importante citar que en base a los resultados, el segmento No.2 debe poner atención a los despachos, aspecto que tiene una gran relevancia en sus sistemas de venta los cuales deben mantener un mayor control aprovechando las aplicaciones

tecnológicas propuestas. Una alternativa es ampliar la disponibilidad de transporte propio, situación que se da en el segmento No.1.

**Aplicación No. 3.- Establecer presupuestos de venta por vendedor en base a los recursos disponibles para establecer de una manera organizada las visitas a los clientes potenciales. La imagen del vendedor es fundamental y debe representar lo que la empresa desea proyectar.**

**Presupuesto de ventas:**

Todo tipo empresa por pequeña que esta sea, debe tener clara cuáles son sus pretensiones de venta que les permita alcanzar sus objetivos comerciales. Para toda empresa es importante tener una estimación programada de sus ventas en términos cuantitativos. Organizarse es primordial, por lo que un presupuesto de ventas debe ser la solución.

Para quién no tiene conocimiento en este aspecto, vale destacar que este tipo de presupuesto incluye básicamente cuatro pasos: el pronóstico de ventas; el plan de mercadotecnia; el presupuesto de promoción; y el presupuesto de gastos de ventas. El encargado en preparar dicho presupuesto es el gerente de ventas. En tanto, estos cuatro procesos están interrelacionados, donde el pronóstico de ventas expresa el potencial de demanda.

También se deben considerar otros datos como: objetivos generales de venta, estrategias de la competencia, características de los productos y relación esperada entre promoción y volumen de venta.

Para convertirlo en un plan de mercadotecnia, la gerencia debe tomar diferentes decisiones como políticas de precios, participación en el mercado, fuerza de ventas,

etc. Además, el plan de mercadotecnia se basa en ciertos supuestos en relación con el nivel de gastos de publicidad y gastos de venta.

### **Formulación de los Objetivos de Ventas**

Una vez que se ha desarrollado el pronóstico de ventas, los vendedores deben conocer que metas buscar y que objetivos lograr. Estos objetivos de ventas deben desarrollarse de manera satisfactoria, que den a los individuos afectados la oportunidad de participar y ser escuchados. Sin embargo, estar de acuerdo con estos objetivos no es suficiente para tener éxito. Los objetivos tienen que ser prioritarios, válidos y contar con los recursos adecuados. Ser prioritarios significa que debe establecerse un índice de necesidad según el orden de importancia en el cual deben lograrse los diferentes objetivos. Esto incluye examinar sus posibles consecuencias en las utilidades.

### **Aplicación No 4.- Desarrollar un sistema de incentivos para los vendedores y clientes a fin de que estos se motiven a mejorar su gestión y cumplimiento.**

El éxito de una buena fuerza de ventas pasa por disponer de una buena política de remuneración acorde al mercado y a las necesidades del equipo. Toda dirección profesionalizada debe conseguir con el mencionado plan, los mejores resultados de su gente, fidelidad hacia la compañía y contar con el mejor equipo humano.

Quizá el mejor planteamiento del proceso de motivación de los vendedores sea tratarlos de la misma forma en que esperamos que ellos traten a sus clientes, y del modo con que deseáramos que los superiores trataran a los vendedores.

Los incentivos son las retribuciones que percibe el vendedor en efectivo o en especie para estimular más aún su trabajo, esta cifra es independiente de su remuneración normal.

Un buen gerente comercial tiene en la política de incentivos una de las mejores herramientas de cara a conseguir grandes e importantes objetivos para la empresa. De esta forma, con uno o varios incentivos se conseguirá:

- Obtener una mayor rotación de un producto.
- Recuperar clientes que no consumieron en el último año.
- Mejor introducción de un producto.
- Tener en el punto de venta toda la gama de productos.
- Hacer más extensiva la distribución.
- Conseguir que un cliente determinado trabaje con algún producto que no estaba comercializando.
- Visitar más clientes.
- Vender más a un cliente.

### **Desarrollo de Sistema de Incentivo para el Vendedor**

- ✓ Los vendedores que superen el 25% del presupuesto total de ventas mensuales ganan un bono de \$50.
- ✓ Los vendedores que superen del 10% al 24% del presupuesto total de ventas mensuales ganan un bono de \$25.
- ✓ Los vendedores que alcancen hasta el 9% superior a su presupuesto mensual ganan un bono de \$10.

- ✓ El vendedor que haya superado el 125% de sus ventas durante todo el año ganará un viaje a galápagos con todos los gastos pagados.

### **Desarrollo de Sistema de Incentivo para el Cliente**

A través de un sistema de incentivo se busca alcanzar la fidelización del consumidor que consiste en lograr que un cliente que ya ha adquirido nuestro producto se convierta en un cliente fiel a nuestra marca, es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente.

La fidelización de clientes no solo permite lograr que el cliente vuelva a comprar o a visitar, sino que también permite lograr que recomiende nuestro producto o servicio a otros consumidores.

- ✓ Entrega de productos promocionales (camisetas, gorras, utensilios de cocina, etc.) a los clientes frecuentes.
- ✓ Realizar descuentos de hasta un 3% a los clientes de mayor volumen en todos los productos.
- ✓ Realizar el retiro de todos los productos deteriorados o caducados bajo condiciones como capacidad de compra, manipulación de producto, de tal manera que se pueda contribuir con un buen servicio post venta.
- ✓ Invitaciones a eventos organizados por las empresas como lanzamiento de nuevos productos, cenas, eventos deportivos, etc.
- ✓ Entrega de un viaje a galápagos con todos los gastos pagados al cliente que mayor compra haya realizado durante todo el año.

**Aplicación No 5.- Establecer un sistemas de logística adecuado en productos de consumo masivo destinados a apoyar a las PYMES, permitiendo que sus productos puedan llegar de manera oportuna a los clientes.**

Un sistema de logística adecuado permite en el debido acopio de mercancías, condiciones de infraestructura y procedimientos establecidos durante el almacenamiento de alimentos, bebidas y productos afines, con el objeto de garantizar la calidad e inocuidad de dichos productos según normas establecidas.

Las ventajas de la distribución son muy importante, permite llegar a un número muy elevado de compradores, contribuye a reducir costos en los productos, facilita una gran información sobre los mismos, posicionan al producto en el lugar más adecuado, colabora en la imagen de la empresa o permite vender productos en lugares de difícil acceso y no rentables para el fabricante.

**Guía de almacenamiento de los productos**

- ✓ Todos los productos que están empacados en sacos como arroz, harina, azúcar deben apilarse en forma cruzada sobre la plataforma de tal forma que el aire circule por debajo, y no se debe arrumar más de ocho sacos.
- ✓ Los productos que se encuentran en cajas de cartón se debe colocar por familia de productos con la flecha hacia arriba y arrumar la cantidad máxima que detalla en la misma caja.
- ✓ Los productos enlatados no deben presentarse hundidos, perforados, ya que pueden generar una intoxicación grave al consumidor, y dependiendo del tamaño de este producto se debe colocar no mayor de tres cajas.

- ✓ Los productos como desinfectantes, químicos, y de aseo personal deben colocarse en otra bodega para evitar una contaminación cruzada y seguir todas las normas que indican para un buen almacenamiento.
- ✓ Todos los alimentos perecederos especialmente los de alto riesgo (productos lácteos, carnes cocinadas, pescados y carnes de ave) deben almacenarse en refrigeración para evitar ser contaminados por bacterias perjudiciales.

**Aplicación No 6.- Desarrollar asociaciones de las PYMES enfocadas a mejorar su gestión de ventas para que puedan ser aprovechados los conocimientos e infraestructura disponible, mejorando su participación y competitividad principalmente con los grandes competidores.**

Una propuesta interesante por desarrollar y fortalecer con la finalidad de incrementar la competitividad de estos actores económicos, es el grado y la fortaleza de la asociatividad que pueden alcanzar. Esto con el fin de lograr objetivos comunes, mediante esfuerzos conjuntos. Experiencias positivas de esta estrategia lo constituyen sectores productivos reconocidos en nuestro país como la asociación de fabricantes de jean en Pelileo, la industria del cuero en Cotacachi, etc.

### **Importancia de las Asociaciones Comerciales.**

A través de este trabajo de investigación, por la ubicación geográfica (segmento1 y segmento2) y por hábitos diferentes de consumo demostrado en la investigación de mercado se recomienda realizar dos asociaciones que permita ser competitivos frente a las empresas grandes.

- ✓ A través de las asociaciones se puede negociar bajo condiciones que beneficien a todas las pequeñas empresas involucradas.

- ✓ Mediante una asociación, por los montos a negociar se puede conseguir mayores volúmenes de descuentos lo que va a permitir tener mejores precios para competir.
- ✓ Compartir e intercambiar infraestructura, tecnología, experiencias que permitan fortalecer individualmente a las PYMES de estos segmentos.
- ✓ A través de una alianza entre estas empresas va a permitir alcanzar a ser más eficientes, ya que nos permitirá especializarnos en este tipo de consumidor, conocer mejor sus necesidades, gustos y preferencias, y así poder diseñar productos y estrategias que mejor se encarguen de satisfacer o aprovechar dichas necesidades.
- ✓ La asociatividad puede aumentar la capacidad de representación y negociación de los asociados en procesos productivos, comercialización, acceso a fuentes de crédito, etc.

**Aplicación No.7.- Definir Procesos de Comercialización que Orienten a sus Vendedores a mejorar su Gestión y Cumplimiento.**

Para que la PYME seleccionada pueda cumplir con la implementación de las aplicaciones expuestas, es importante que disponga de transparencia en cada uno de sus procesos de comercialización. En este sentido, se describen a continuación los procesos que se sugiere deben ser implementados.

**Normas y Políticas**

A continuación se refuerzan las normas de ventas de la PYME a fin de que los procesos garanticen su cumplimiento. Es importante indicar que en la actualidad los procesos de venta no disponen de políticas que regulen su funcionamiento.

**Preventa:**

- Todos los clientes deben ser informados sobre los productos que comercializa la empresa.
- Todos los clientes deben ser notificados de promociones y descuentos que se apliquen para que puedan beneficiarse de los mismos.

**Venta:**

- Todas las ventas se efectuarán con factura acorde a las disposiciones del Servicio de Rentas Internas.
- Las ventas se efectuaran previa consulta de stock disponible para coordinar la compra si es necesaria.
- Las ventas serán efectuadas acorde al otorgamiento de crédito establecido por la empresa a cada uno de sus clientes.

**Post Venta:**

- Las devoluciones que sean autorizadas por la gerencia del área de ventas serán ingresadas al inventario.
- Los productos devueltos serán revisados, estableciendo un informe de su estado para conocer si estas son devueltas a inventarios o destruidos.
- Los productos devueltos que se encuentren en buen estado serán ingresados en el sistema y ubicados en las bodegas
- Los productos devueltos que se encuentren en mal estado serán ingresados en una bodega especial notificándose al gerente de ventas.

Tanto el proceso descriptivo como el proceso gráfico de la preventa, venta y post venta se encuentra en los anexos, (ver cuadros No15, 16, 17, pág.115, 116) y (figuras No12, 13, 14, pág.117, 118, 119).

Según los resultados del estudio de mercado existen demoras entre la toma del pedido por parte de los vendedores y el despacho del producto, lo que genera desabastecimiento. Esta situación puede eliminarse justamente con la integración de los procesos de logística e inventarios en el sistema propuesto.

Otro aspecto fundamental es la contratación de personal calificado, es decir que disponga de conocimientos y experiencia en ventas. Es verdad que el mejor perfil de vendedores establece mayores gastos por concepto de sueldos, no obstante esto permite mejorar los ingresos. A continuación, se presenta un perfil tentativo para todo el personal del área de comercialización incluyendo los vendedores:

En base a los perfiles propuestos, se establece la siguiente estructura orgánica, (ver figura No 15, pág.120). La estructura propuesta comprende todos los procesos descritos en donde se da atención al seguimiento del cliente, a la conformación de estructuras para que pueda consultar y realizar pedidos On Line, y la fuerza de ventas para que las visitas permitan coordinarse adecuadamente manteniendo relaciones comerciales con los clientes a fin de aumentar las ventas.

#### **4.5 La Importancia de la Capacitación a los Directivos.**

A pesar de que la mayor parte de directivos o propietarios de las diferentes pequeñas y medianas empresas no poseen una instrucción superior o en el mejor de los casos hayan concluido su bachillerato, se debe mencionar que se han manejado con una visión de negocio tal vez de una forma empírica pero con un amplio

conocimiento del mercado que les ha permitido alcanzar un éxito relativo, que se debe mejorar a través de herramientas como la capacitación que les permita ser más competitivos con sus organizaciones en un mercado cambiante.

A través de este modelo, se recomienda a los propietarios o encargados de la toma de decisiones en el área comercial a capacitarse conjuntamente con la fuerza de ventas para alcanzar los conocimientos técnicos y necesarios para trabajar en el mercado y que les permita tomar decisiones acertadas. Además se recomienda capacitarse con personal calificado en temas de liderazgo, Administración y negociación, estos temas de capacitación y sus costos se deberá tomar en cuenta en el presupuesto anual de las pymes involucradas.

#### **4.5.1 Principales Competencias que deben Alcanzar los Directivos.**

Tanto en la pequeña como en la mediana empresa es muy importante que el directivo (Gerente o Propietario) aprendan a utilizar las capacidades del personal; siendo capaces de comunicarse, tomar decisiones, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo, así como también resolver conflictos, destacando las necesidades de liderazgo. Los líderes en las organizaciones deben ser capaces a adaptarse a los cambios, entender las necesidades del mercado, el entorno, la tecnología ya los empleados de la empresa. El elemento humano debe ser observado, interpretado y encauzado; Así debe funcionar una gerencia y un liderazgo en este tipo de organizaciones que enfrentan un mercado de alta calidad con nuevos gustos y preferencias.

Para determinar estas competencias en un directivo de este tipo de organizaciones se ha tomado como guía **el modelo Iceberg de Spencer** en donde la parte visible del

iceberg está enfocado en las habilidades y conocimientos del candidato que se detalla a continuación. Mientras que la parte no visible de este modelo está enfocado a profundizar otro tipo de competencias más complejas que puede ser investigado como otro tema de tesis.

- Capacidad de Liderazgo. Habilidad necesaria para orientar las acciones del grupo de trabajo en una dirección determinada inspirada en valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de grupo. Establecer objetivos, darles adecuados seguimientos y posteriormente retroalimentarlos.
- Visión estratégica. Habilidad para enfocarse en los objetivos futuros y las estrategias que se deberán utilizar para alcanzarlos.
- Capacidad de negociación. Es la habilidad de lograr el ganar y ganar para alcanzar mayores beneficios tanto económicos como de bienestar para sus dirigidos, y para la organización.
- Manejo de conflictos. Es la capacidad que debe tener un líder para analizar y resolver los problemas que frecuentemente suceden en una organización entre trabajadores, o diferentes áreas.
- Trabajo en equipo. Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.
- Detectar oportunidades. Habilidad para manejar el cambio que permita asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo.

Las funciones propuestas para que el modelo de ventas funcione adecuadamente son:

### **Gerente de Comercialización**

- Planificar los presupuestos del área de ventas de toda la empresa.
- Controlar el desempeño de todo el personal del área.
- Definir las promociones de comercialización.
- Autorizar las devoluciones de producto de los clientes.
- Aprobar la planificación de visitas de los vendedores.

### **Asistentes de Servicio al Cliente**

- Informar a los clientes sobre promociones.
- Atender quejas de los clientes.
- Receptar pedidos de los clientes por vía telefónica.
- Atender todo requerimiento o inquietud del cliente.

### **Vendedores**

- Planificación de visita a clientes.
- Coordinar fechas y horas de visita.
- Tomar pedidos de venta.
- Notificar el uso del portal para futuros pedidos.

### **Web Master**

- Actualizar la base de productos ofertados.
- Controlar el funcionamiento de herramientas como chat y pedidos automáticos.

### **Costos del Modelo**

Como se indicó, el modelo de gestión propuesto por capacitación, creación de un portal, los incentivos, una adecuada logística, diseñar presupuestos alcanzables, y

fortalecimiento de los procesos mediante su definición buscan causar el menor impacto en la PYME seleccionada.

En este caso, busca optimizar de mejor manera los recursos disponibles a fin de que estos puedan producir mayores ingresos que eleven la rentabilidad de la empresa. Los costos necesarios para incurrir en la propuesta incluyen la contratación de personal acorde a los perfiles, rubro que es el más alto. En este caso, se estima los siguientes costos, (ver cuadro No 18, pág.121). Adicionalmente, para estimular las ventas la empresa mantendrá un sistema de comisiones sobre resultados alcanzados, respondiendo al siguiente cuadro, (ver cuadro No 19, pág.122).

Es importante indicar que las comisiones son costos variables los cuales serán cubiertos con el incremento del ingreso en base a las ventas propuestas, medida que debe revisarse permanentemente.

#### **4.6 Planificación, Supervisión y Seguimiento de las Ventas**

**Planificación.-** incluye establecer objetivos enfocados en la misión y relacionados con la comprensión de los puntos fuertes, puntos débiles, las oportunidades y las amenazas. Los objetivos del equipo de ventas incluyen desarrollar nuevos clientes, vender los productos, obtener información y proteger el territorio contra los competidores. Estos objetivos que orientan la formulación de las estrategias de ventas, deben desarrollarse conjuntamente con la fuerza comercial.

Tomando como base los datos obtenidos de la investigación realizada nos centramos en las debilidades de la fuerza de venta de los cuales se va a trabajar en los siguientes aspectos:

- ✓ Asignar rutas blindadas establecidas para cada vendedor, es decir ningún otro vendedor puede ingresar aquí a realizar su trabajo.
- ✓ Cada vendedor trabajará con una cartera mínima de clientes propios de la empresa, y deberá realizar una etapa de prospección (reconocimiento) para luego realizar un barrido total de la zona y aperturar todos los clientes potenciales.
- ✓ Cada vendedor deberá aperturar clientes nuevos hasta alcanzar visitas diarias no menor a 35, de tal manera que se justifique las 8 horas de trabajo.
- ✓ De los 35 clientes a visitar diariamente se deberá alcanzar una efectividad del 75% de venta, es decir se deberá vender mínimo a 26 clientes.
- ✓ Determinar un catálogo de productos prioritarios y complementarios que se usará en el trabajo diario por parte del vendedor.
- ✓ Las entregas se deberán realizar en un lapso de tiempo entre 24 y 48 horas dependiendo principalmente de la logística empresarial.
- ✓ Es muy importante el proceso de venta que se debe seguir en cada cliente para alcanzar una rutina diaria de trabajo, este proceso debe constar de cinco pasos básicos: (saludo, presentación, inducción a la venta, venta, y despedida).

**Supervisión.-** A pesar de que las empresas tengan una fuerza de ventas muy responsable, es necesaria de una persona profesional con una experiencia profunda en el conocimiento de este tipo de mercado y que esté en la capacidad de liderar un grupo y marcar los lineamientos bajo los cuales se debe lograr los objetivos planteados por la empresa.

- ✓ Se sugiere realizar continuamente supervisión en frío, en donde el supervisor debe salir al mercado sin el vendedor e investigar con todos los cliente de la zona asignada (ver cuadro No 20, pág.122), la forma de trabajar del representante comercial.
- ✓ Se debe realizar a menudo supervisión en caliente, es decir visitar a los clientes conjuntamente con el vendedor de la zona en donde se debe controlar diferentes variables señaladas (ver cuadro No 20, pág.122), para posteriormente realizar una retroalimentación y mejorar en los puntos débiles.

**Seguimiento.-** Se sugiere reunirse una vez por semana conjuntamente la fuerza de ventas, el supervisor y el gerente comercial después de la jornada laboral, en donde se debe realizar seguimiento a los siguientes puntos:

- ✓ Ventas realizadas vs el presupuesto asignado.
- ✓ Efectividad de visita.
- ✓ Efectividad de las ventas alcanzadas.
- ✓ Efectividad de cobros.
- ✓ Los productos de menor venta (causas).

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

En función de los objetivos desarrollados, se formulan las siguientes conclusiones:

- Las PYMES representan la base de sostenibilidad económica del Ecuador siendo las que mayor oferta laboral establecen, situación por la cual su desarrollo representa un incentivo directo para el aparato productivo nacional permitiendo que la economía nacional se desarrolle. Sin embargo, su estabilidad se ve amenazada principalmente por la globalización de los mercados que han dado paso al ingreso de transnacionales que disponen de mayores recursos y capacidad de producción, lo que ha afectado ampliamente el posicionamiento de las PYMES en los diferentes sectores de la economía.
- El estudio de campo realizado se enfocó en cinco objetivos claros dados por la identificación de procesos de comercialización de las PYMES, la necesidad de estrategias alineadas a los patrones de consumo y el pleno conocimiento del mercado. Los resultados indicaron que existe una falta de conocimiento del mercado de estas empresas que afecta la aplicación de eficientes modelos de gestión de venta, lo que ha afectado su posicionamiento y por ende los niveles de ingreso. Esta situación ha provocado que muchas PYMES cierren sus operaciones lo que a su vez genera un perjuicio para la economía del país.
- El modelo de gestión de ventas propuesto se conforma inicialmente de la necesidad de que cada PYME comercializadora de alimentos de consumo

masivo para que mejore su filosofía corporativa, para posteriormente establecer las bases del modelo que permitieron formular objetivos que se buscan alcanzar. Las estrategias fueron planteadas en base a la relación de los elementos que conforman el FODA, para lo cual se desarrollaron matrices de priorización para alcanzar con las propuestas el máximo impacto.

- Las estrategias propuestas fueron ampliamente detalladas indicando las actividades que se requieren para su cumplimiento, las fechas y posibles responsables para que estas sean una guía y orientación de las PYMES que requieran su implementación. Adicionalmente, se plantearon procesos complementarios en donde se hizo énfasis en la capacitación, compromiso, evaluación e incentivos requeridos para garantizar que el modelo pueda desarrollarse de manera efectiva.
- El seguimiento de la gestión de ventas a través de una planificación y una supervisión va a permite evaluar y controlar a la fuerza de ventas respecto a los cumplimientos del área comercial y a los nuevos procesos de gestión implantados en este modelo. Va a permitir evaluar cuantitativamente como: volúmenes de venta, clientes visitados, clientes aperturados, efectividad en ventas. A través de esta planificación y supervisión se debe utilizar la información real, precisa y actualizada para identificar y analizar las debilidades y tomar las medidas correctivas necesarias.
- Los directivos de las PYMES a través de la aplicación del modelo pueden perfeccionar su conocimiento a fin de que estos puedan mejorar su rendimiento y gestión. Capacitarse conjuntamente con los vendedores y transmitir la

experiencia acumulada, va a redundar en mejores resultados de ventas y permitirá la formación profesional del vendedor. La capacitación y el entrenamiento que puede brindar un buen gerente comercial, es tanto o más importante que la capacitación formal que se obtiene en escuelas y universidades. Los libros de ventas, no siempre pueden reflejar los secretos de las ventas, dado que es muy complejo definir en palabras los mismos. La capacitación requiere el contacto diario y cara a cara con el aprendiz.

- A través de las entrevistas realizadas a los propietarios de las pequeñas empresas, sostienen que es muy importante el cambio de mentalidad que puedan alcanzar todos los responsables de estas organizaciones a través de la capacitación, la especialización y la implementación de tecnología para lograr una mayor efectividad en la utilización de los recursos, solo así se logrará permanecer y alcanzar un crecimiento competitivo en este sector. Competir ante grandes empresas demanda de mayores recursos humanos y financieros, por lo que objetivo de las PYMES está en fortalecer su competencia en cada nicho de mercado.

## **5.2 Recomendaciones**

Conforme a las conclusiones desarrolladas, se formulan las siguientes recomendaciones que permitirán mejorar la implementación del Modelo de Gestión de Ventas:

- Es necesario que las PYMES dedicadas a la producción y comercialización de alimentos de consumo masivo creen su propia asociación para establecer propuestas que puedan mejorar su desarrollo y crecimiento. El trabajo en equipo

es vital para fortalecer a las PYMES, situación que ha sido una debilidad actual que afecta su mejor posicionamiento, más aún cuando las grandes empresas principalmente internacionales cuentan con mayores recursos para ejercer presencia en el mercado.

- Es fundamental que las Universidades y Escuelas Politécnicas desarrollen programas de estudio que apoyen a los directivos y colaboradores de las PYMES a mejorar su gestión, permitiéndoles desarrollar de manera más efectiva procesos de comercialización que fomenten su crecimiento.
- Es necesario que las PYMES desarrollen modelos que permitan integrar todas sus áreas, siendo este un recurso fundamental para mejorar su gestión de ventas. La aplicación de metodologías de procesos es una alternativa adecuada que pueden optar por alinear sus estructuras hacia la atención al cliente.
- Las estrategias deben ser actualizadas en conformidad a los cambios en el mercado, situación que debe ser responsabilidad de cada Departamento de Ventas y Comercialización de las PYMES a fin de que estas siempre respondan a las necesidades del cliente.
- Se recomienda que los directivos de las PYMES desarrollen ferias y eventos en los cuales puedan posicionar a nivel internacional sus productos buscando siempre la apertura de mercados que dé lugar a elevar sus economías de escala.
- Diseñar planes de acción que gire en función del activo más importante de una empresa el cliente, principalmente orientado a conseguir los objetivos comerciales, desarrollando permanentemente nuevas alternativas de negocio.

El cliente debe tener una proyección de futuro en los productos, tiene que percibir como una empresa está en constantes cambios en beneficio de ellos. Con frecuencia a los productos les falta algunas características clave para ser aceptados por el mercado y se debe trabajar en ese punto.

- Se recomienda supervisar frecuentemente las rutas de clientes y sus puntos de venta con el fin de detectar principalmente las debilidades y capacitarles para mejorar su gestión, de igual manera supervisar y apoyar constantemente la gestión de los vendedores para ser más efectivos en el cierre de las ventas.
- A pesar de que las empresas productoras son las encargadas de manejar un plan estratégico de publicidad, para promocionar sus productos que de alguna manera facilite la comercialización por parte de la empresa distribuidora. Se recomienda utilizar por parte de la pequeña empresa, publicidad en un medio masivo como la radio que no es tan costoso pero efectivo, en las redes sociales (Twitter y el Facebook), y vallas en los camiones de su logística que les permita aumentar las ventas y crecer en el mercado.

### 5.3. Bibliografía

1. Molero, Víctor, *Publicidad Marketing y comunicación*, Esic Editorial, Madrid.2004.
2. Roger, Len, *Marketing en la pequeña y mediana empresa*, Pirámide, Madrid, 2000.
3. De la Cuesta, Guillermo, *Efectividad empresarial*, Editorial, Pablo de la torriente, Cuba, 2008.
4. Díaz, José, Carlos, *Gestión de la Comunicación en las organizaciones*, Ariel, España, 2004.
5. Kotler, P, *El marketing según Kotler, cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Paidós. Buenos Aires,2007
6. Fernández, Bau, Carlos, *Gestión Financiera en las medianas y pequeñas empresas*. Santa Fe de Bogotá – Colombia. Editorial Continental,2004
7. Baldeón, Jorge, *Reclutamiento y selección de personal*, Ediciones Codeu, 2006.
8. Salazar, Roberto, *Módulo de Gerencia de Recursos Humanos*, Seminario de Graduación, Quito, 2008.
9. Kotler, Philip, Gary, Armstrong, *Marketing*, Octava Edición, Prentice Hall, México, 2009.
10. Rodríguez, Leonardo, *Planificación y dirección de la pequeña empresa*. México. Editorial Continental SA.2007.
11. Porter, Michael, *Las Cinco Fuerzas competitivas*, Novena Edición, México. Ediciones Deusto SA.2008
12. ISO- *International Standard Organization*, ITIL-Liberia de Tecnologías 2012

13. Cósimo, Chiesa de Negri, *CRM las cinco pirámides del MKT*, Barcelona, Ediciones Deusto SA. 2010
14. Vidal, Ignacio, *Marketing y ventas*, Uruguay, 2009.
15. <http://www.ideinvestiga.com/ide/documentos/compartido/gen--000028.pdf>
16. [http://www.eclac.org/.../gover\\_2006\\_03\\_eficacia\\_eficiencia.pdf](http://www.eclac.org/.../gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf).
17. Ries, Al, *Modelo de estrategias de marketing*, Barcelona, Ediciones Deusto SA. 2009
18. Tamayo, Mario, *Proceso de la Investigación Científica*, México, Noriega Editores, 2007.
19. <http://www.bce.fin.ec>
20. Maslow, Abraham H, *Motivación y Personalidad*, Ediciones Díaz de Santos, 2001.
21. <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/ALIMENTOS.pdf>
22. Spencer, Lyle M, *Modelo para un Desempeño Superior*, Barcelona, España Ediciones Gestión, 2000.

## ANEXOS

**Cuadro No. 2- Variables e Indicadores de las Pymes**

Variable	Pequeña	Mediana
Número de Empleados	Entre 10 a 50	Entre 51 a 200
Ventas Anuales	Usd. 60000 a 180000	Usd. 181000 a 250000
Activos Fijos	Usd. 70000 a 100000	Usd 101000 a 450000
Impuestos Anuales	Usd. 15000 a 45000	Usd. 25250 a 112500

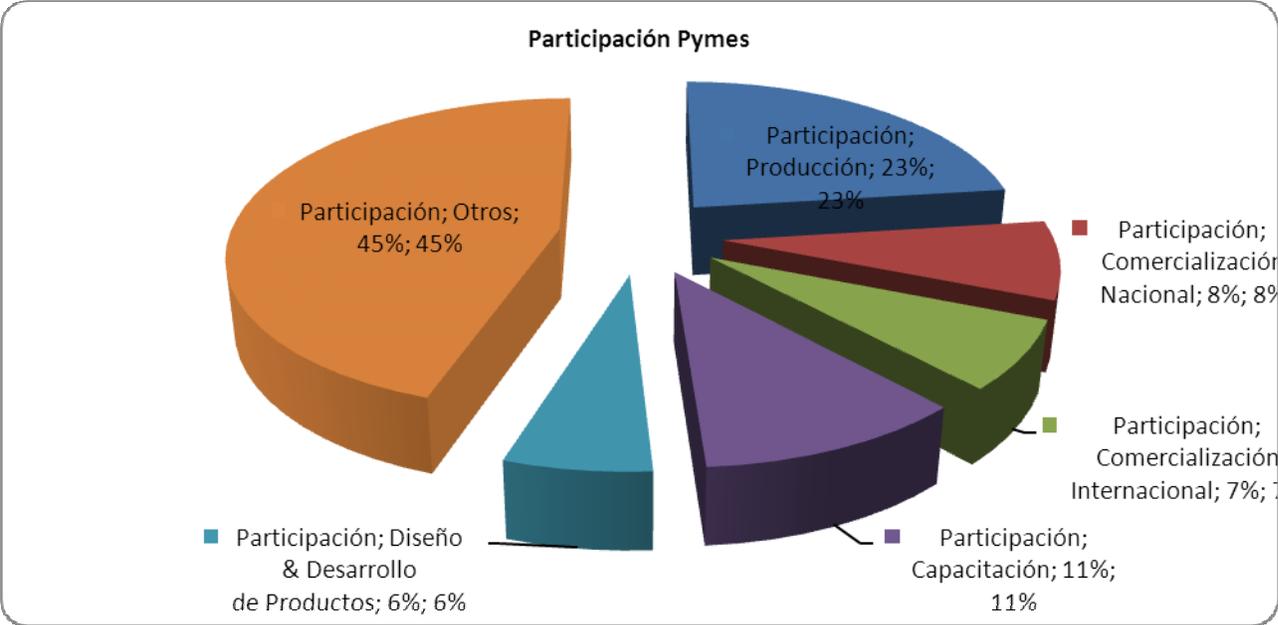
Elaborado por: Autor

**Cuadro No. 3- Subsectores de Participación de las Pymes**

Subsector	Participación
Producción	23%
Comercialización Nacional	8%
Comercialización Internacional	7%
Capacitación	11%
Diseño & Desarrollo de Productos	6%
Otros	45%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Informe Trade Environment Org. 2012: P.119

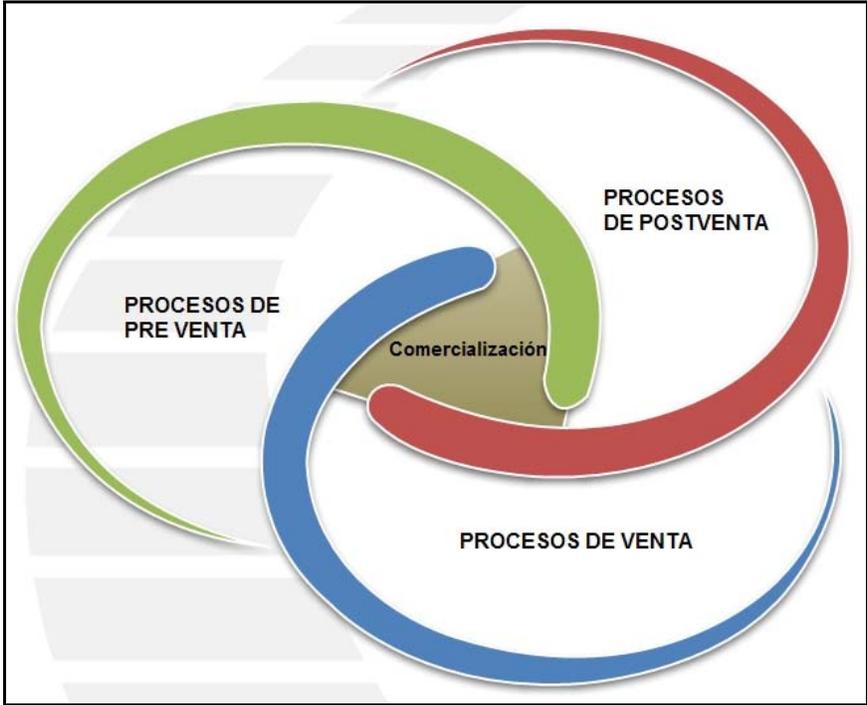
Elaborado por: Autor



**Figura No. 2- Participación de las Pymes**

Fuente: Informe Trade Enviroment Org. 2007

Elaborado por: Autor



**Figura No. 3-Procesos de Comercialización**

Fuente: Cósimo, R, 2010, CRM las cinco pirámides del MKT, p. 90

Elaborado por: Autor

## Ventas consolidadas PYMES (2500 empresas) millones de usd

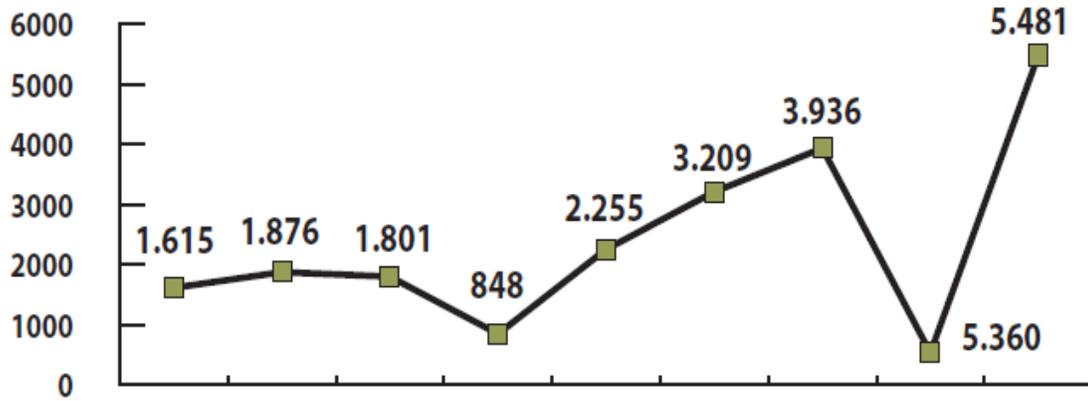


Figura No. 4-Ventas de las PYMES

Fuente: Superintendencia de Compañías- IDE Tomado de <http://www.ideinvestiga.com/ide/documentos/compartido/gen--000028.pdf>

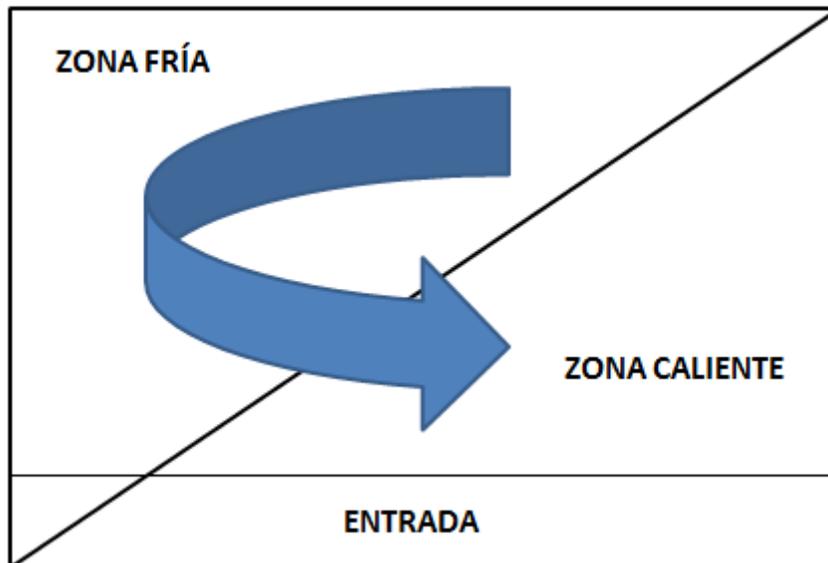


Figura No. 5-Esquemas de un punto de Venta

Fuente: Kottler, 2009: p.190



Figura No. 6- Empleos de las PYMES en A. Latina  
Fuente: Hoy.com.ec del 13 de septiembre de 2012

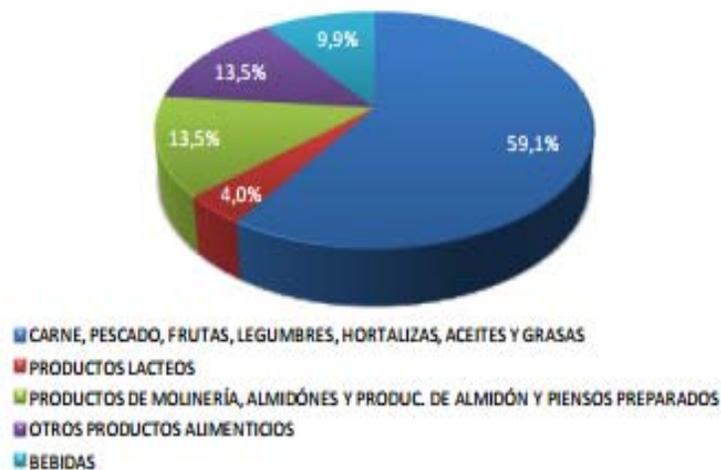


Figura No. 7-Producción total de Alimentos  
Fuente: Industria de alimentos y bebidas en el Ecuador. Tomado el 11 de septiembre del 2013. Recuperado de:  
<http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/ALIMENTOS.pdf>

Tamaño de la empresa	Producción promedio anual (Miles de dólares)	Participación sobre la producción total
Pequeña	878,81	1,4%
Mediana	3.263,04	4,7%
Grande	34.849,31	93,9%

Figura No. 8- Producción Anual

Fuente: Industria de alimentos y bebidas en el Ecuador. Tomado el 11 de septiembre del 2013. Recuperado de: <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/ALIMENTOS.pdf>

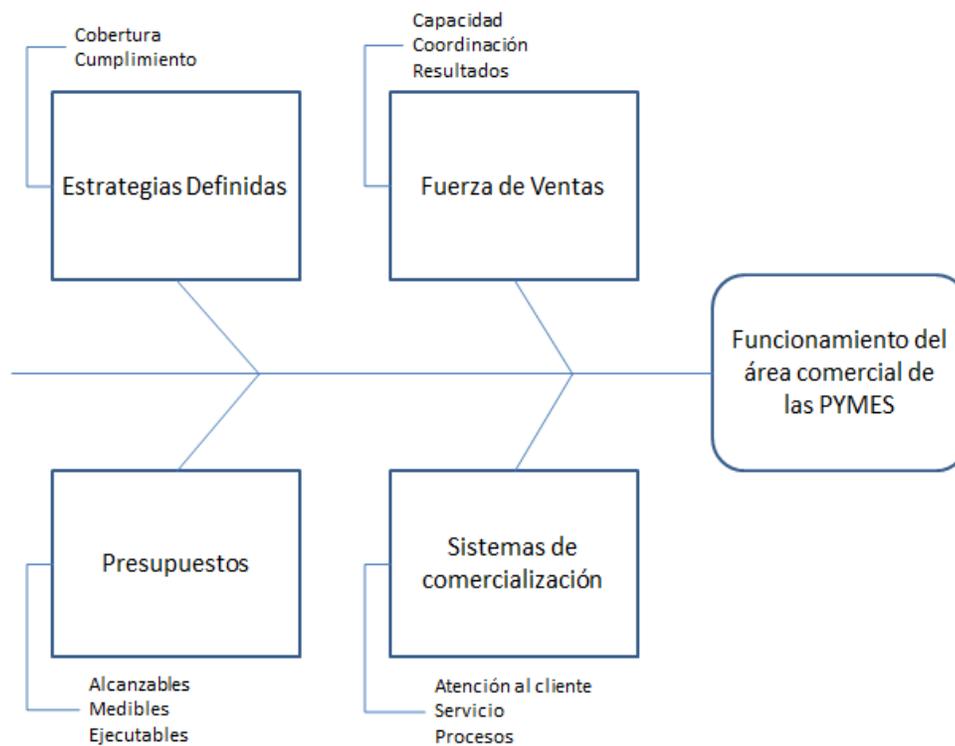


Figura No. 9- Causa-Efecto

Elaborado por: Autor

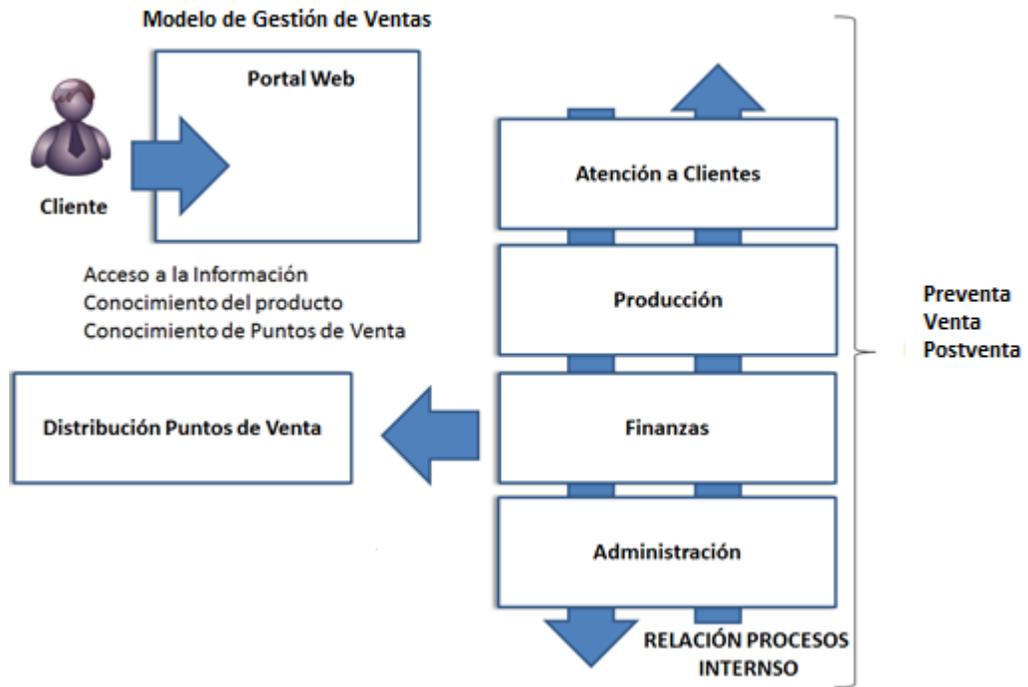


Figura No. 10-Bases del Modelo Propuestos  
Elaborado por: Autor

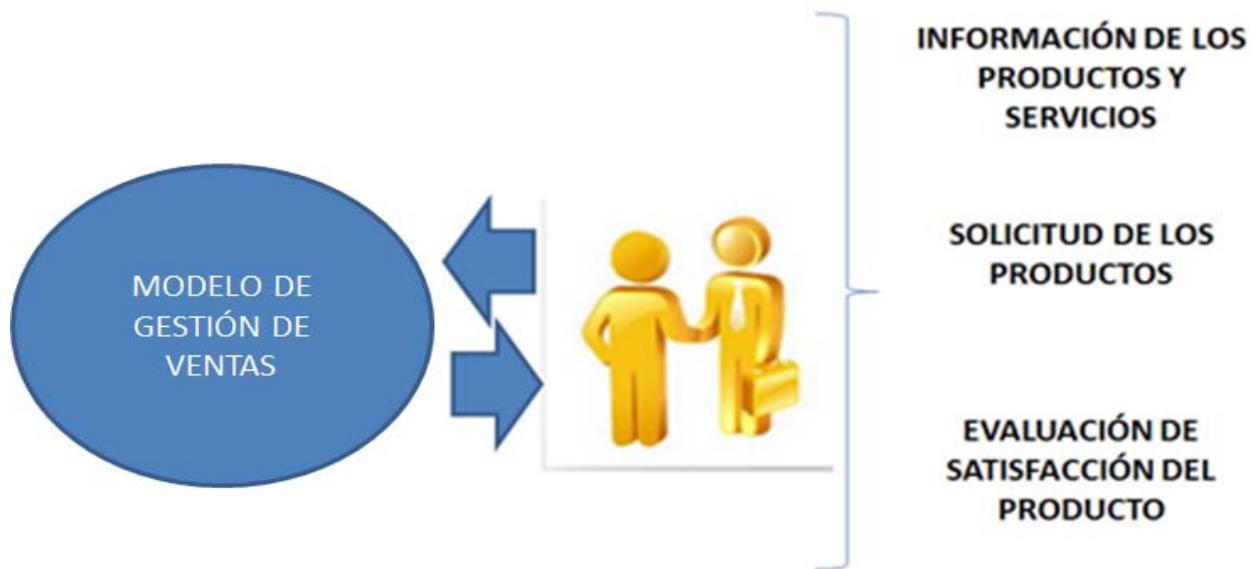


Figura No. 11- Proceso de Respuesta del CRM  
Elaborado por: Autor

**Cuadro No. 4- Destino de Exportaciones de las Pymes**

<b>Destino</b>	<b>Participación</b>
CAN	44,50%
Merco Sur	4,70%
Centro América	10,90%
EEUU	16,60%
Europa	8,50%
Chile	9,00%
Otros	5,70%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: CAN, Informe de Exportaciones de PYMES del Ecuador, 2012:p. 17

Elaborado por: Autor

**Cuadro No. 5-Producción Económica de las PYMES.**

<b>Sector Económico</b>	<b>Millones de Dólares</b>	<b>Porcentaje</b>
Textil	48.000.000	45,7%
Alimenticio	26.400.000	25,2%
De la Construcción	18.600.000	17,7%
Del cuero	12.00.0000	11,4%

Fuente: CAPEIPI

Elaborado: por el Autor.

### Cuadro No. 6- Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>
F1. Diversidad de productos y marcas
F2. Sistema de venta directa en la mayoría de las empresas
F3. Ubicación estratégica de varias empresas facilita su acceso al cliente
F4. Mejoramiento de la atención en los puntos de venta
F6. Existencia de capital destinado al financiamiento que impulse las PYMES en Ecuador

<b>Oportunidades</b>
O1. Tendencia de consumo nacional antes que el internacional
O2. Existencia de programas nacionales y provinciales de apoyo a la producción nacional
O3. Crecimiento constante de la población en el país
O4. Mayor acceso a conocimiento y Know How mediante el desarrollo de la tecnología.
O5. Existencia de Cámaras de Producción que buscan agrupar a las PYMES

<b>Debilidades</b>
D1. Poca experiencia en el campo Administrativo en la mayoría de las empresas
D2. Presencia de empresas que trabajan en la informalidad
D3. Insuficiente disponibilidad de mano de obra calificada
D4. Proveedores que demoran la entrega, calidad, precio

<b>Amenazas</b>
A1. Costos salariales crecientes
A2. Escalada de aumentos de precios de materias primas
A3. Competencia desleal de la producción informal
A4. Creación de empresas similares en todos los sectores económicos
A5. Efecto sustitución de productos de menor precio o calidad
A6. Contrabando

Elaborado por: Autor.

### 3.3 Planificación de los Objetivos.

#### 3.3.1 Clasificación de los Objetivos y Ficha Metodológica

**Cuadro No. 7- Clasificación de los Objetivos y Ficha Metodológica**

OBJETIVOS	TEC. DE INVESTIGACIÓN			FUENTE DE INFORMACIÓN		
	DOCUMENTAL	OBSERVACIÓN	ENCUESTAS	ENTREVISTAS	DE CAMPO	BIBLIOGRÁFICA
Identificar los procesos de comercialización que actualmente están aplicando las empresas objeto de estudio		X	X	X	X	
Definir si han incorporado a sus procesos estrategias definidas en las cuales se alineen los recursos disponibles	X	X	X	X	X	X
Conocer los patrones de comportamiento de los clientes objetivos, señalando sus gustos y preferencias que incentivan su compra.		X	X	X	X	
Definir el tamaño del mercado		X	X	X	X	
Ubicar a la competencia directa e indirecta		X	X	X	X	

Elaborado por: Autor

**Preguntas desarrolladas en la Encuesta:**

**Cuadro No. 8- Preguntas Desarrolladas para la Encuesta**

Identificar los procesos de comercialización que actualmente están aplicando las empresas objeto de estudio	Definir si han incorporado a sus procesos estrategias definidas en las cuales se alineen los recursos disponibles	Conocer los patrones de comportamiento de los clientes objetivos, señalando sus gustos y preferencias que incentivan su compra.	Definir el tamaño del mercado	Ubicar a la competencia directa e indirecta
<b>1. ¿Distribuye productos fuera de su local?</b>	<b>10. ¿Los presupuestos de ventas que se asignan a los vendedores, son alcanzables?</b>	<b>12. ¿Cuáles son los productos de mayor comercialización?</b>	<b>13. ¿Cuáles son sus principales clientes en el sector?</b>	<b>18. ¿Cuáles son los principales competidores que existen en el sector?</b>
<b>2. ¿Los productos que distribuye lo realiza a través de?</b>	<b>11. ¿Implementa usted el servicio postventa en sus clientes?</b>		<b>14. ¿Cuáles son los clientes potenciales donde puede crecer como empresa?</b>	
<b>3. ¿Con cuántos vendedores cuenta actualmente su empresa?</b>			<b>15. ¿Cuántos clientes posee su empresa a lo que les distribuye sus productos?</b>	
<b>4. ¿Cómo realiza los presupuestos de ventas mensuales para sus vendedores?</b>			<b>16. ¿Cuántos clientes visita diariamente sus vendedores?</b>	

5. ¿Cómo perciben sus ingresos los vendedores de su empresa?			17. ¿Cuál es el promedio de ventas diarias que realiza el vendedor?	
6. ¿Qué importancia le da su empresa a los despachos?				
7. ¿Cómo realiza los despachos de las ventas realizadas?				
8. ¿Cuál es el perfil que tiene los vendedores de su empresa?				
9. ¿Cuál es la experiencia que tienen los vendedores de su empresa?				

Elaborado por: Autor

### Preguntas Desarrolladas para la Entrevista:

**Cuadro No. 9-Preguntas Desarrolladas para la Entrevista**

Identificar los procesos de comercialización que actualmente están aplicando las empresas objeto de estudio	Definir si han incorporado a sus procesos estrategias definidas en las cuales se alineen los recursos disponibles	Conocer los patrones de comportamiento de los clientes objetivos, señalando sus gustos y preferencias que incentivan su compra.	Definir el tamaño del mercado	Ubicar a la competencia a directa e indirecta
1. ¿Qué elementos deben incorporarse a su gestión para mejorar las ventas de las PYMES comerciales?	2. ¿Qué estrategias considera importante que las PYMES deben implementar para mejorar sus volúmenes de venta?	3. ¿Qué desventajas tienen las PYMES frente a empresas grandes con relación a sus procesos de comercialización?	4. ¿Qué proyección considera que las PYMES Comerciales tienen en un futuro cercano?	5. ¿Cómo pueden las PYMES ser más competitivas en el mercado?

Elaborado por: Autor

**Cuadro No. 10-Número de Empresas que existen por Sector**

<b>Empresas</b>	<b>Sector</b>	<b>Actividad</b>
9	Calderón	Comercialización de productos (arroz, azúcar, avena, harina, atún, licores fideo, confites)
23	Norte de Quito	Comercialización de productos (arroz, azúcar, avena, atún, licores)
19	Centro de Quito	Comercialización de productos (arroz, azúcar, avena, atún, licores)
51	Sur de Quito	Comercialización de productos (arroz, azúcar, avena, harina, atún, licores fideo, confites)
26	Mejía	Comercialización de productos (arroz, azúcar, avena, harina, atún, licores fideo, pollo, carne, confites, alimento para mascotas)

Fuente: CAPEIPI

Elaborado: Por el Autor.

**Cuadro No. 11-Muestreo**

<b>SEGMENTOS</b>	<b>EMPRESAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Segmento No. 1	32	25%
Segmento No. 2	96	75%

Elaborado por: Autor

**Cuadro No. 12-Universo del Muestreo**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>CUANTIFICACIÓN</b>
Segmento No. 1	25%	32
Segmento No. 2	75%	96
<b>TOTAL</b>		<b>128</b>

Elaborado por: Autor

## Cuadro No. 13- Módulos de Capacitación Propuestos

### Módulo I: La preventa

Tema
<ul style="list-style-type: none"><li>• Importancia de las buenas relaciones con los clientes</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Programación de las visitas</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación de las ventajas competitivas de los productos comercializados</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Como contactar por primera vez al cliente</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ejercicios y ejemplos sobre el temario</li></ul>

### Módulo II: La Venta

Tema
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación de los tipos de cliente</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La primera impresión del vendedor</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Consolidación de relaciones a largo plazo</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Información y asistencia al cliente</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ejercicios y Ejemplos del temario</li></ul>

### Módulo III: Post Venta

<b>Tema</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Atención al cliente</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Información adecuada al cliente</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Asistencia en requerimientos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Atención de quejas de los clientes</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ejercicios y Ejemplos del temario</li></ul>

Elaborado por: Autor

### Cuadro No. 14- Esquema de Trabajo de la Propuesta

<b>Duración del Módulo:</b>	2 Meses
<b>Días de Capacitación:</b>	Lunes
<b>Horas de Capacitación:</b>	2 Horas

Elaborado por: Autor

**Proceso Descriptivo  
Preventa**

**Cuadro No. 15- Procesos de Pre Venta**

<b>N°</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Ventas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar la coordinación de visitas a los clientes y definir la programación de ventas por cada vendedor disponible</li></ul>
2	Ventas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definir las promociones de los productos a ofrecer por tipos de clientes</li></ul>
3	Ventas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seleccionar el material impreso que se va a entregar al cliente para que conozca la empresa y pueda utilizar la página web para consultas y pedidos.</li></ul>

Elaborado por: Autor

**Venta**

**Cuadro No. 16-Venta**

<b>N°</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Ventas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentar los productos y promociones definidos por la empresa a cada cliente</li><li>• Realizar el requerimiento de pedidos demandado por el cliente</li></ul>

2	Inventarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformar la preparación del Pedido</li> <li>• Registrar la salida en el Kardex Informático</li> <li>• Despachar el producto de bodega al cliente conforme lo ofertado</li> </ul>
3	Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturar el pedido</li> </ul>

Elaborado por: Autor

## Post Venta

**Cuadro No. 17- Post Venta**

N°	UNIDAD	ACTIVIDAD
1	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender quejas de los clientes en base a los procesos de la empresa</li> </ul>
2	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorizar la devolución de pedidos por varias razones</li> </ul>
3	Inventarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresar a bodega los productos devueltos</li> </ul>
4	Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitir notas de crédito</li> </ul>

Elaborado por: Autor

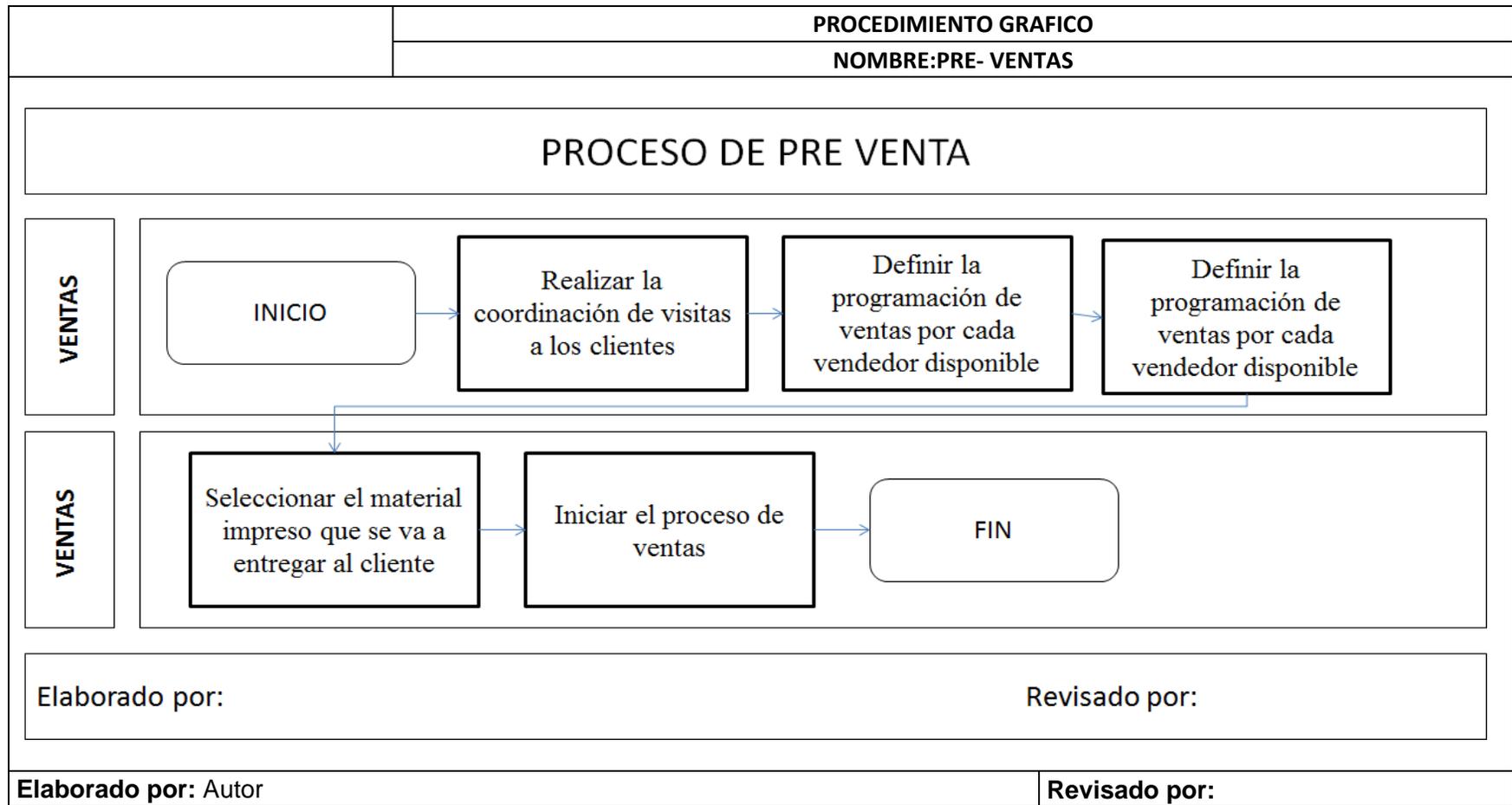


Figura No. 12- Pre Venta

Elaborado por: Autor

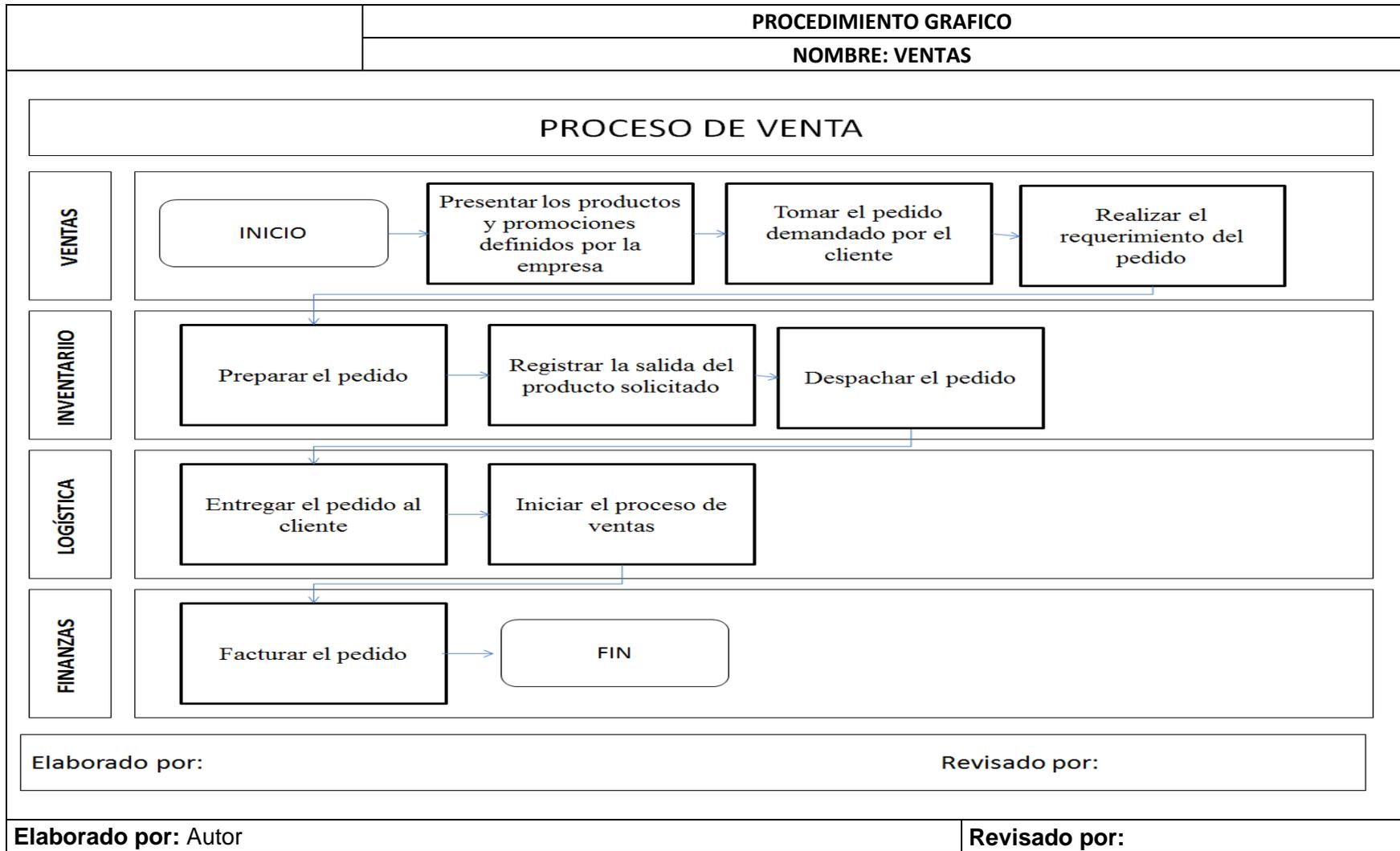


Figura No. 13- Proceso de Venta

Elaborado por: Autor

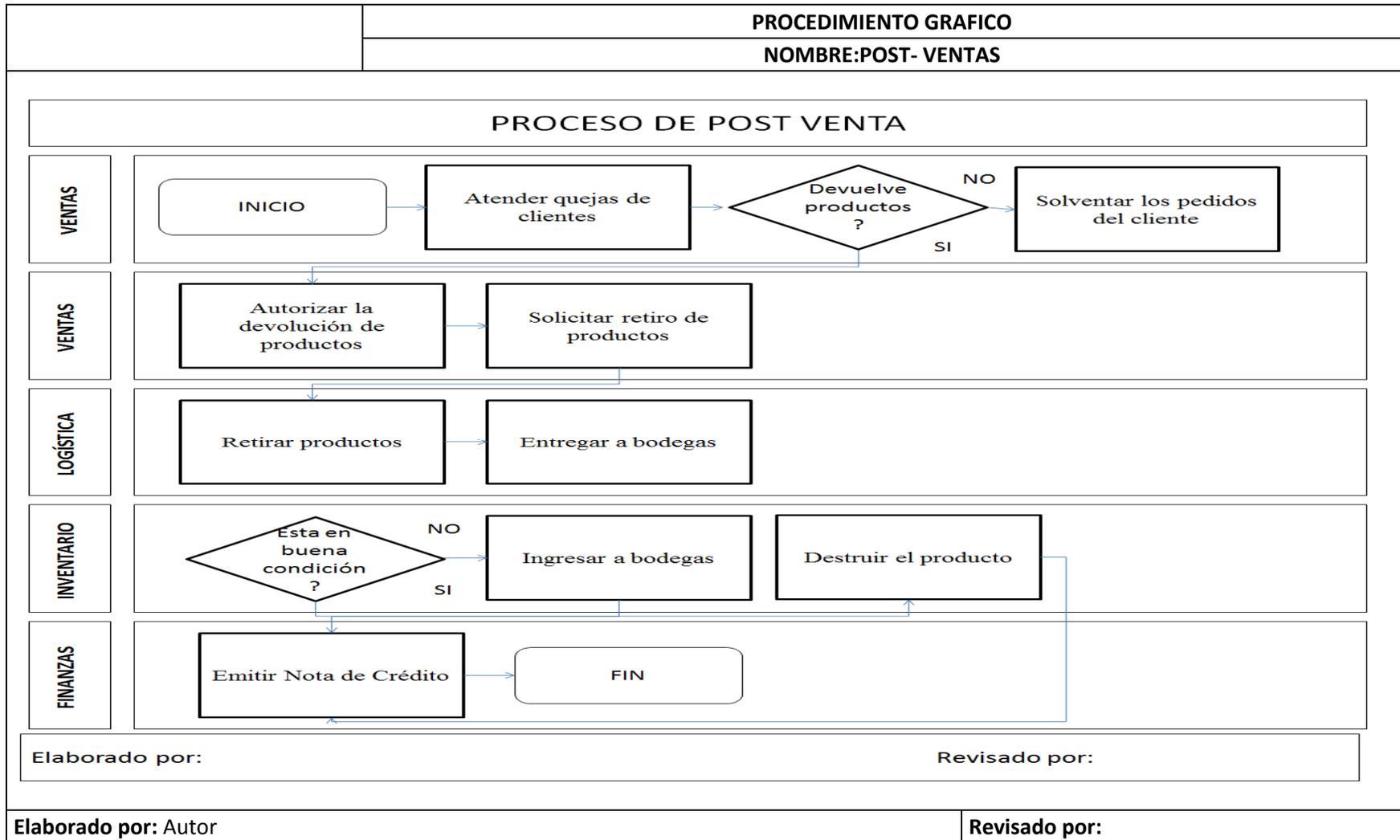


Figura No. 14- Proceso de Post Venta

Elaborado por: Autor

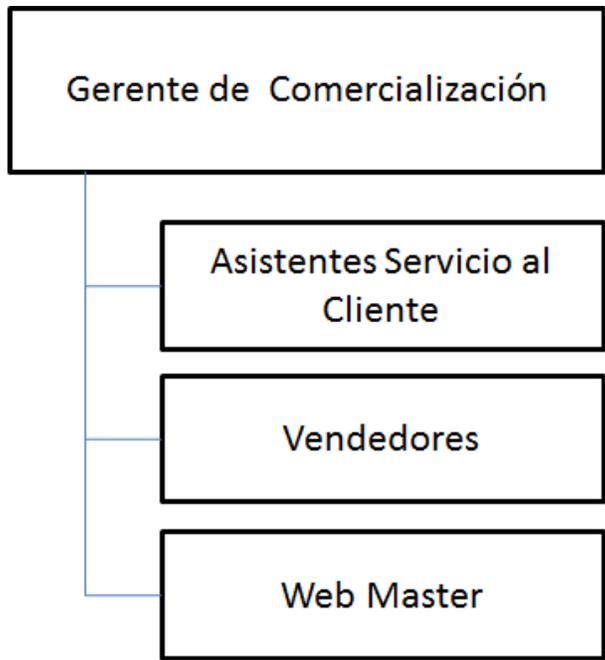


Figura No. 15- Estructura Orgánica Departamento de Ventas

Elaborado por: Autor

**Cuadro No. 18-Rol de Pagos**

CARGO	Nº	SUELDO BASE	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente de Mercadeo	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 133,80	\$ 100,00	\$ 28,33	\$ 100,00	\$ 50,00	\$ 1.612,13	\$ 1.612,13	\$ 1.9345,55
Asistente comercial	3	\$ 380,00	\$ 1.140,00	\$ 127,11	\$ 95,00	\$ 85,00	\$ 95,00	\$ 142,50	\$ 1.684,61	\$ 498,20	\$ 20.215,27
Vendedores	7	\$ 700,00	\$ 4.900,00	\$ 546,35	\$ 408,33	\$ 198,33	\$ 408,32	\$ 1.429,17	\$ 7.890,50	\$ 893,88	\$ 94.686,00
Web Master	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 44,60	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 33,33	\$ 16,67	\$ 556,97	\$ 956,27	\$ 6.675,18
<b>TOTAL</b>	12	\$ 2.680,00	\$ 7.640,00	\$ 851,86	\$ 636,67	\$ 340,00	\$ 636,64	\$ 1.638,33	\$ 11.743,50	\$ 3.960,47	\$ 140.922,01

Elaborado por: Autor

**Cuadro No. 19- Comisiones**

<b>Ventas Mensuales por Vendedor</b>	<b>Comisión</b>
Menor de 10.000 usd	1%
Entre 10.000 a 25.000 usd	2%
Entre 25.000 a 40.000 usd	2,50%
Entre 40.000 a 60.000 usd	3%
Más de 60.000 usd	3,50%

Elaborado por: Autor

**Cuadro No 20 - Supervisión de ruta**

<b>FECHA:</b> _____											
<b>ZONA:</b> _____											
<b>VENDEDOR:</b> _____											
<b>SUPERVISIÓN EN :</b> _____											
<b>CLIENTE</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
SALUDA AL CLIENTE											
ROMPE EL HIELO											
COLOCA MATERIAL PUBLICITARIO											
REALIZA MERCHANDISING											
REALIZA COBROS DE FACTURAS, ENTREGA RECIBO											
INDICA CATÁLOGO											
OFRECE TODA LA GAMA DE PRODUCTOS											
CONOCIMIENTOS DEL PRODUCTO											
MANEJA OBJECIONES											
REALIZA LA VENTA											
REPETIR EL PEDIDO											
INDICAR EL VALOR DE LA FACTURA											
SEÑALAR EL DÍA DE ENTREGA											
DESPEDIRSE E INDICAR EL DÍA DE LA PROXIMA VISITA											

Elaborado por: Autor

## ANEXOS

### 1- Resultados de la Encuesta

**Objetivo No.1:** Identificar los procesos de comercialización que actualmente están aplicando las empresas objeto de estudio.

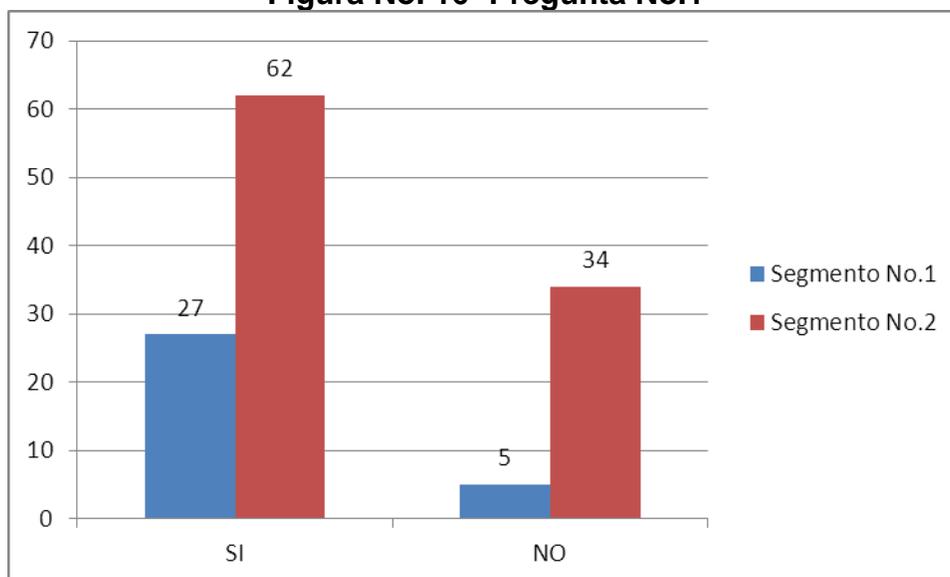
#### 1. ¿Distribuye productos fuera de su local?

**Cuadro No. 18-Pregunta No.1**

OPCIÓN	SEGMENTO NO.1		SEGMENTO NO.2		TOTAL
	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA	
SI	27	84,38%	62	64,58%	69,53%
NO	5	15,63%	34	35,42%	30,47%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>	<b>96</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autor

**Figura No. 16- Pregunta No.1**



Elaborado por: Autor

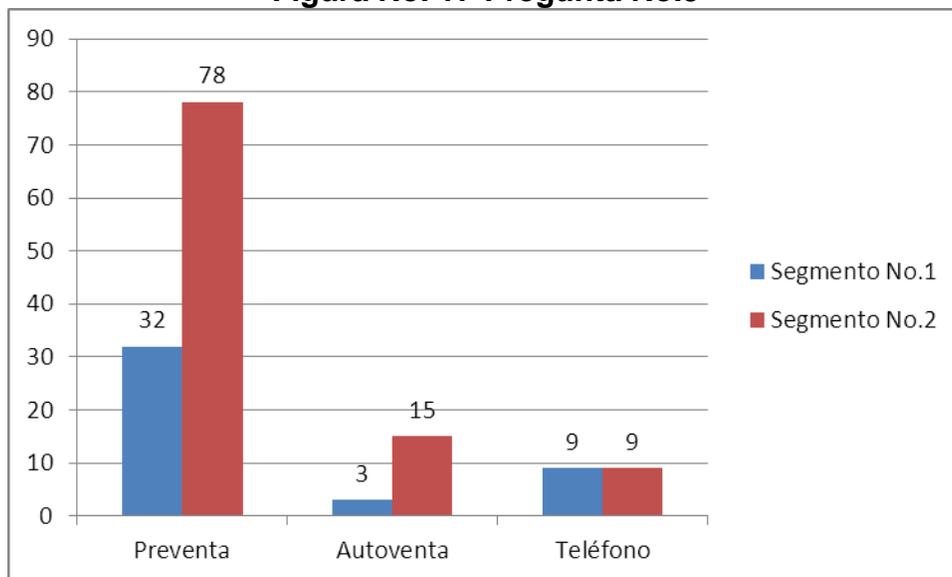
2. ¿Los productos que distribuye lo realiza a través de?

Cuadro No. 19-Pregunta No.3

OPCIÓN	SEGMENTO NO.1		SEGMENTO NO.2		TOTAL
	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA	
Preventa	32	72,73%	78	76,47%	75,34%
Auto venta	3	6,82%	15	14,71%	12,33%
Teléfono	9	20,45%	9	8,82%	12,33%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>	<b>102</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autor

Figura No. 17-Pregunta No.3



Elaborado por: Autor

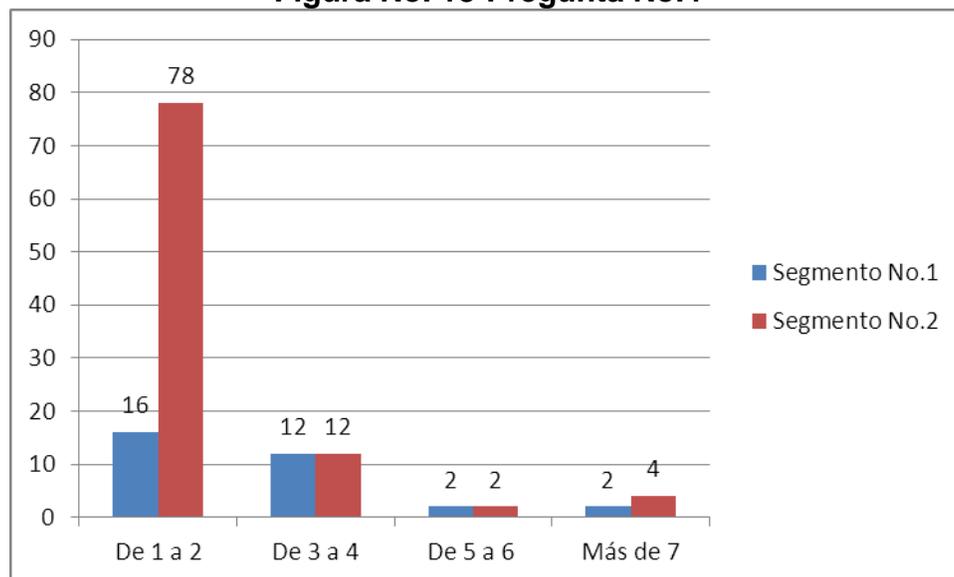
### 3. ¿Con cuántos vendedores cuenta actualmente su empresa?

**Cuadro No. 20-Pregunta No.4**

OPCIÓN	SEGMENTO NO.1		SEGMENTO NO.2		TOTAL
	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA	
De 1 a 2	16	50,00%	78	81,25%	73,44%
De 3 a 4	12	37,50%	12	12,50%	18,75%
De 5 a 6	2	6,25%	2	2,08%	3,13%
Más de 7	2	6,25%	4	4,17%	4,69%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>	<b>96</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autor

**Figura No. 18-Pregunta No.4**



Elaborado por: Autor

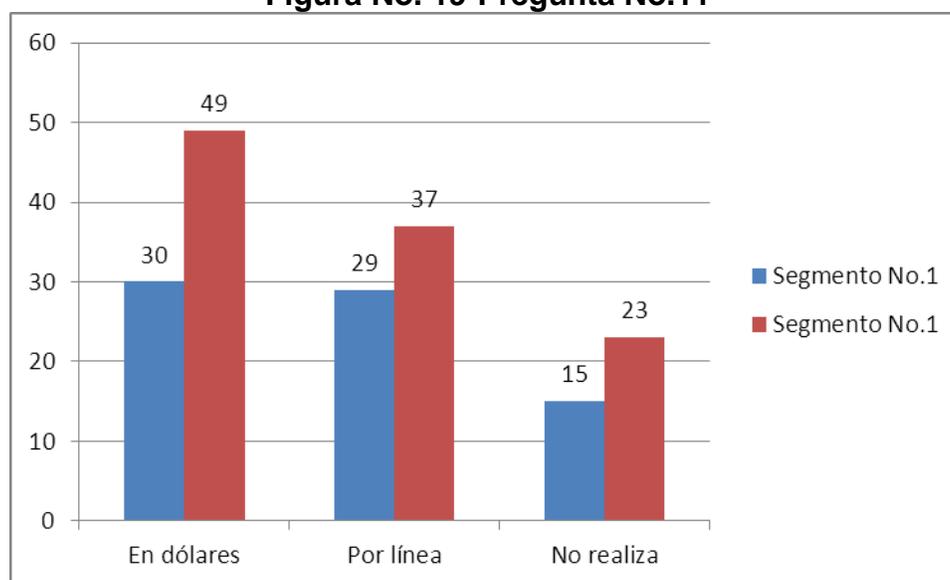
#### 4. ¿Cómo realiza los presupuestos de ventas mensuales para sus vendedores?

**Cuadro No. 21-Pregunta No.11**

OPCIÓN	SEGMENTO NO.1		SEGMENTO NO.2		TOTAL
	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA	
En dólares	13	40,54%	43	44,95%	43,17%
Por línea	13	39,19%	33	33,94%	36,07%
No realiza	6	20,27%	20	21,10%	20,77%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>	<b>96</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autor

**Figura No. 19-Pregunta No.11**



Elaborado por: Autor

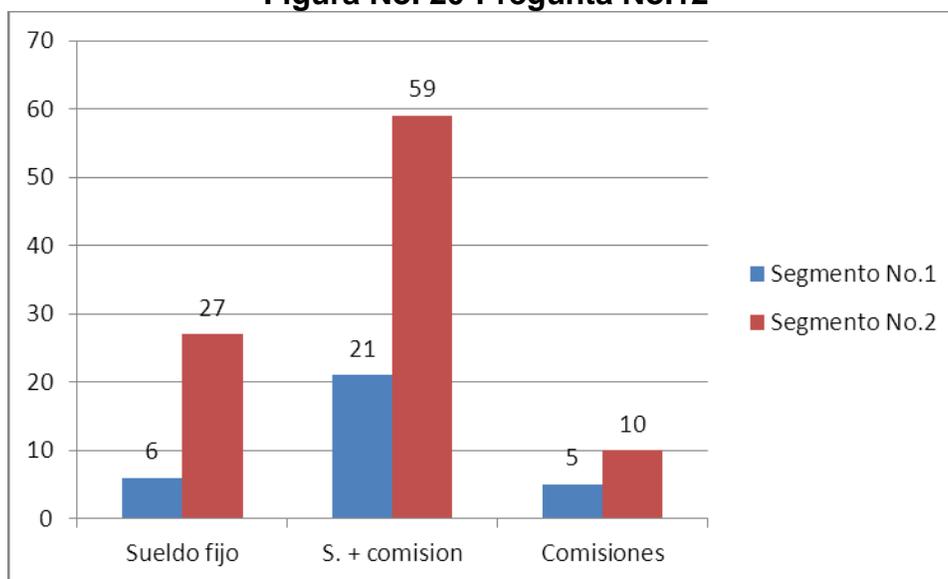
5. ¿Cómo perciben sus ingresos los vendedores de su empresa?

Cuadro No. 22-Pregunta No.12

OPCIÓN	SEGMENTO NO.1		SEGMENTO NO.2		TOTAL
	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA	
Sueldo fijo	6	18,75%	27	28,13%	25,78%
S. + comisión	21	65,63%	59	61,46%	62,50%
Comisiones	5	15,63%	10	10,42%	11,72%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>	<b>96</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autor

Figura No. 20-Pregunta No.12



Elaborado por: Autor

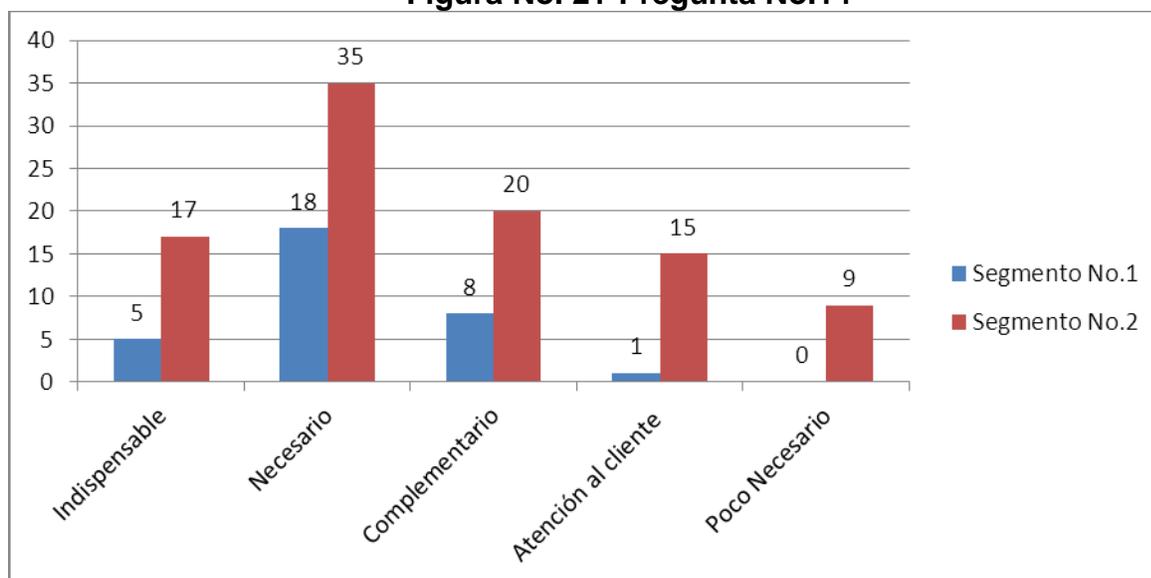
## 6. ¿Qué importancia le da su empresa a los despachos?

**Cuadro No. 23-Pregunta No.14**

OPCIÓN	SEGMENTO NO.1		SEGMENTO NO.2		TOTAL
	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA	
Indispensable	5	15,63%	17	17,71%	17,19%
Necesario	18	56,25%	35	36,46%	41,41%
Complementario	8	25,00%	20	20,83%	21,88%
Atención al cliente	1	3,13%	15	15,63%	12,50%
Poco Necesario	0	0,00%	9	9,38%	7,03%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>	<b>96</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autor

**Figura No. 21-Pregunta No.14**



Elaborado por: Autor

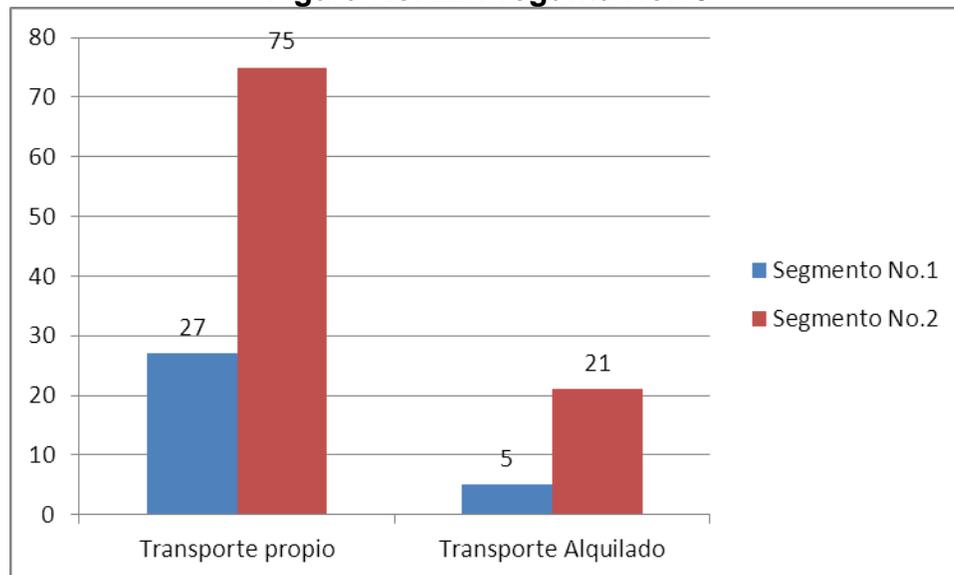
7. ¿Cómo realiza los despachos de las ventas realizadas?

Cuadro No. 24-Pregunta No.15

OPCIÓN	SEGMENTO NO.1		SEGMENTO NO.2		TOTAL
	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA	
Transporte propio	27	84,38%	75	78,13%	79,69%
Transporte Alquilado	5	15,63%	21	21,88%	20,31%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>	<b>96</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autor

Figura No. 22-Pregunta No.15



Elaborado por: Autor

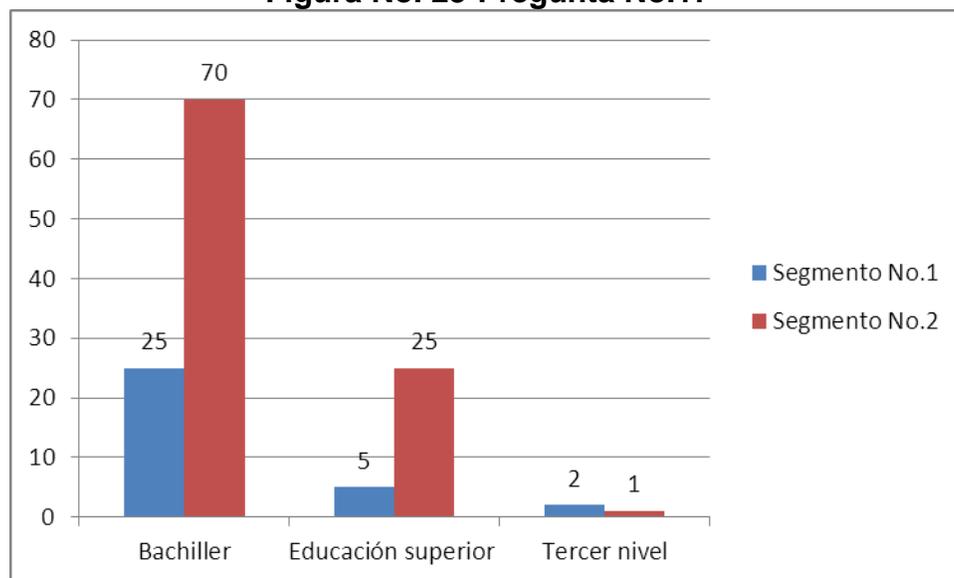
8. ¿Cuál es el perfil que tienen los vendedores de su empresa?

Cuadro No. 25-Pregunta No.17

OPCIÓN	SEGMENTO NO.1		SEGMENTO NO.2		TOTAL
	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA	
Bachiller	25	78,13%	70	72,92%	74,22%
Educación superior	5	15,63%	25	26,04%	23,44%
Tercer nivel	2	6,25%	1	1,04%	2,34%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>	<b>96</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autor

Figura No. 23-Pregunta No.17



Elaborado por: Autor

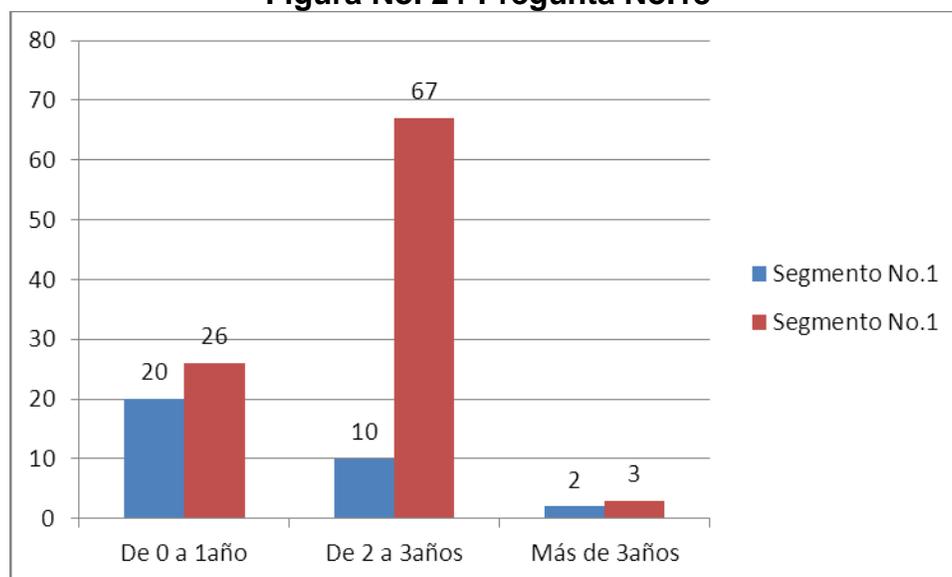
9. ¿Cuál es la experiencia que tienen los vendedores de su empresa?

Cuadro No. 26-Pregunta No.18

OPCIÓN	SEGMENTO NO.1		SEGMENTO NO.2		TOTAL
	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA	
De 0 a 1 año	20	62,50%	26	27,08%	35,94%
De 2 a 3 años	10	31,25%	67	69,79%	60,16%
Más de 3 años	2	6,25%	3	3,13%	3,91%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>	<b>96</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autor

Figura No. 24-Pregunta No.18



Elaborado por: Autor

**Objetivo No.2-** Definir si han incorporado a sus procesos estrategias definidas en las cuáles se alineen los recursos disponibles.

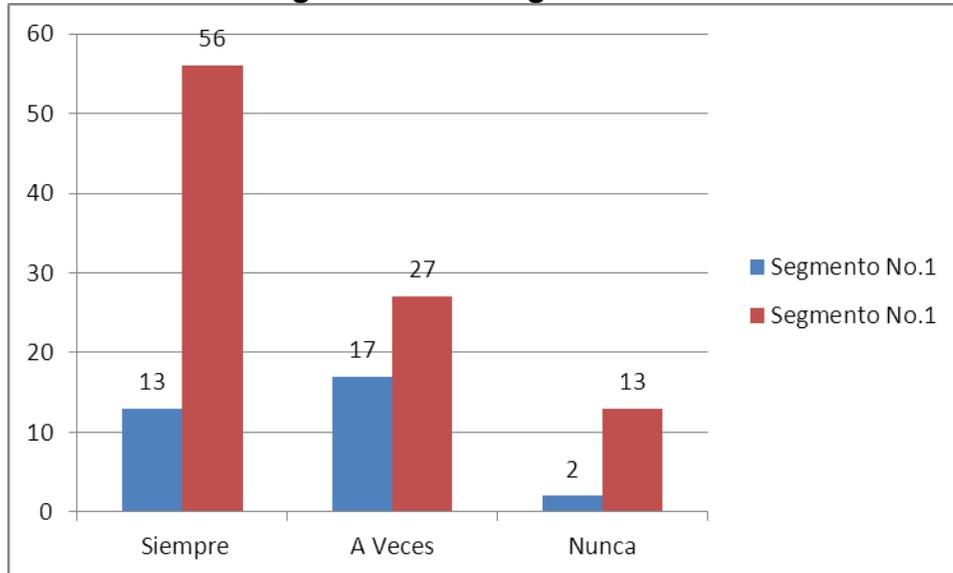
**10. ¿Los presupuestos de ventas que se asignan a los vendedores, son alcanzables?**

**Cuadro No. 27-Pregunta No.13**

OPCIÓN	SEGMENTO NO.1		SEGMENTO NO.2		TOTAL
	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA	
Siempre	13	40,63%	56	58,33%	53,91%
A Veces	17	53,13%	27	28,13%	34,38%
Nunca	2	6,25%	13	13,54%	11,72%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>	<b>96</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autor

**Figura No. 25-Pregunta No.13**



Elaborado por: Autor

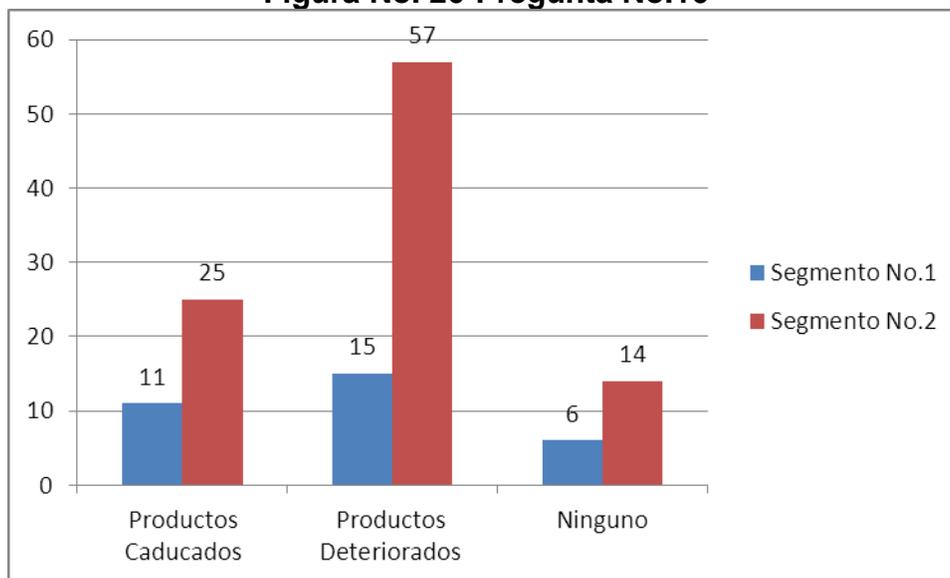
11. ¿Implementa usted el servicio post venta en sus clientes?

Cuadro No. 28-Pregunta No.16

OPCIÓN	SEGMENTO NO.1		SEGMENTO NO.2		TOTAL
	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA	
Productos Caducados	11	34,38%	25	26,04%	28,13%
Productos Deteriorados	15	46,88%	57	59,38%	56,25%
Ninguno	6	18,75%	14	14,58%	15,63%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>	<b>96</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autor

Figura No. 26-Pregunta No.16



Elaborado por: Autor

**Objetivo No.3-**Conocer los patrones de comportamiento de los clientes objetivos, señalando sus gustos y preferencias que incentivan su compra.

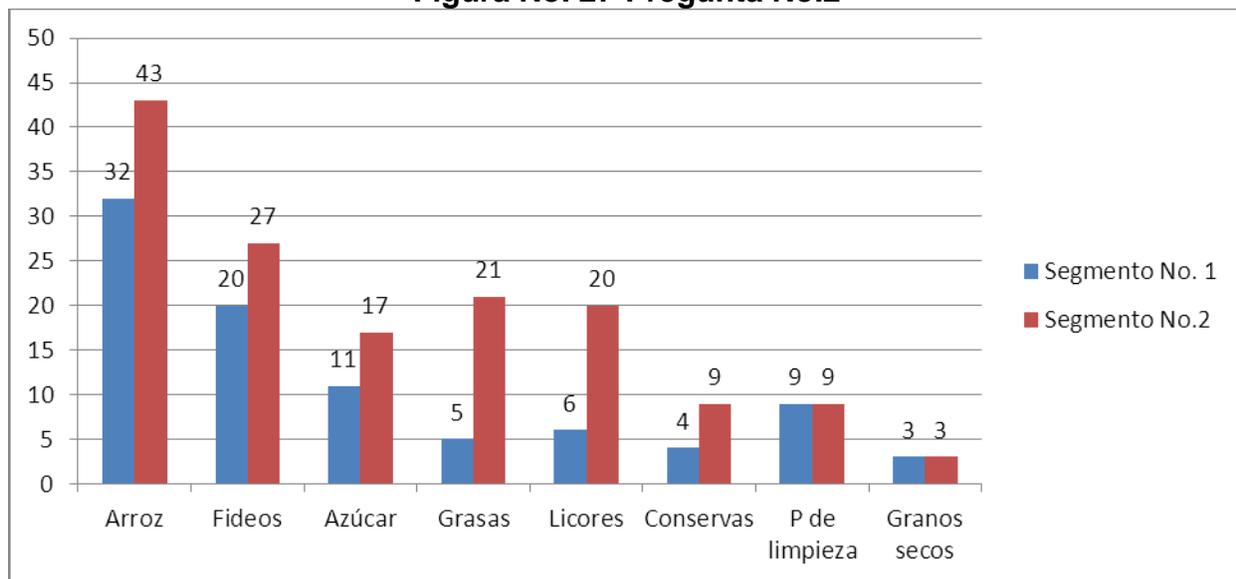
**12. ¿Cuáles son los productos de mayor comercialización?**

**Cuadro No. 29-Pregunta No.2**

OPCIÓN	SEGMENTO NO.1		SEGMENTO NO.2		TOTAL
	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA	
Arroz	32	35,56%	43	28,86%	31,38%
Fideos	20	22,22%	27	18,12%	19,67%
Azúcar	11	12,22%	17	11,41%	11,72%
Grasas	5	5,56%	21	14,09%	10,88%
Licores	6	6,67%	20	13,42%	10,88%
Conservas	4	4,44%	9	6,04%	5,44%
P de limpieza	9	10,00%	9	6,04%	7,53%
Granos secos	3	3,33%	3	2,01%	2,51%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100,00%</b>	<b>149</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autor

**Figura No. 27-Pregunta No.2**



Elaborado por: Autor

**Objetivo No.4-Definir el tamaño del mercado**

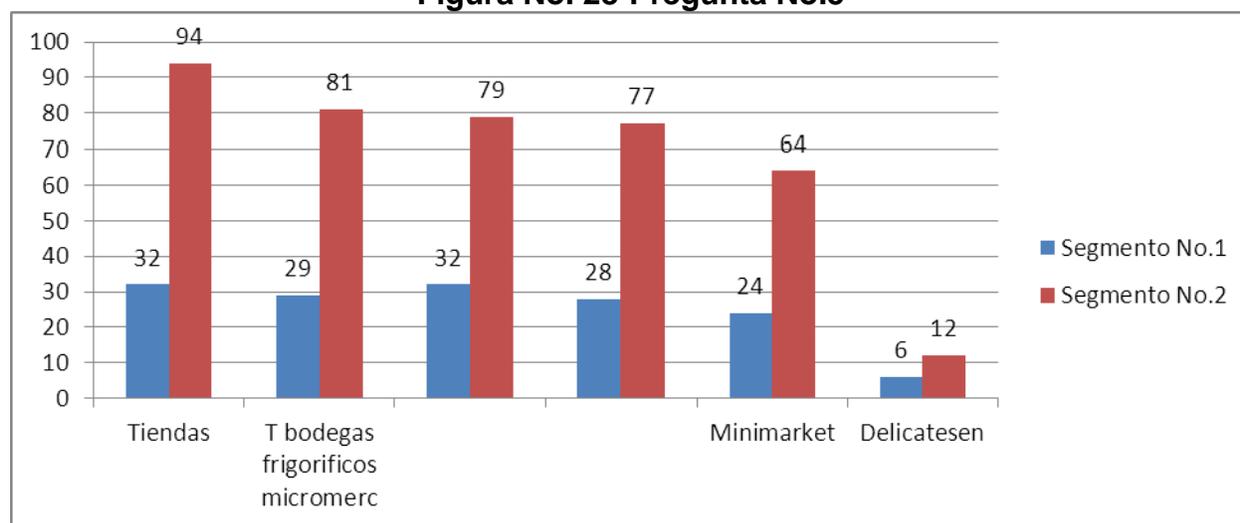
**13. ¿Cuáles son sus principales clientes en el sector?**

**Cuadro No. 30-Pregunta No.5**

OPCIÓN	SEGMENTO NO.1		SEGMENTO NO.2		TOTAL
	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA	
Tiendas	32	21,19%	94	23,10%	22,58%
Bodegas	29	19,21%	81	19,90%	19,71%
Frigoríficos	32	21,19%	79	19,41%	19,89%
Micromercados	28	18,54%	77	18,92%	18,82%
Minimarket	24	15,89%	64	15,72%	15,77%
Delicatesen	6	3,97%	12	2,95%	3,23%
<b>TOTAL</b>	<b>151</b>	<b>100,00%</b>	<b>407</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autor

**Figura No. 28-Pregunta No.5**



Elaborado por: Autor

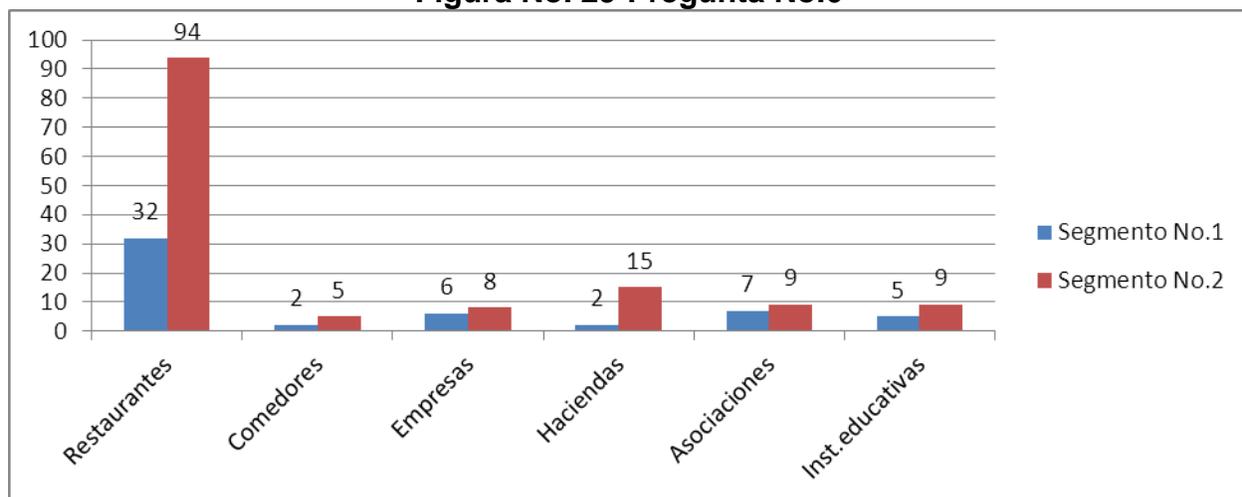
14. ¿Cuáles son los clientes potenciales donde puede crecer como empresa?

Cuadro No. 31-Pregunta No.6

OPCIÓN	SEGMENTO NO.1		SEGMENTO NO.2		TOTAL
	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA	
Restaurantes	32	59,26%	94	67,14%	64,95%
Comedores	2	3,70%	5	3,57%	3,61%
Empresas	6	11,11%	8	5,71%	7,22%
Haciendas	2	3,70%	15	10,71%	8,76%
Asociaciones	7	12,96%	9	6,43%	8,25%
Inst. Educativas	5	9,26%	9	6,43%	7,22%
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100,00%</b>	<b>140</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autor

Figura No. 29-Pregunta No.6



Elaborado por: Autor

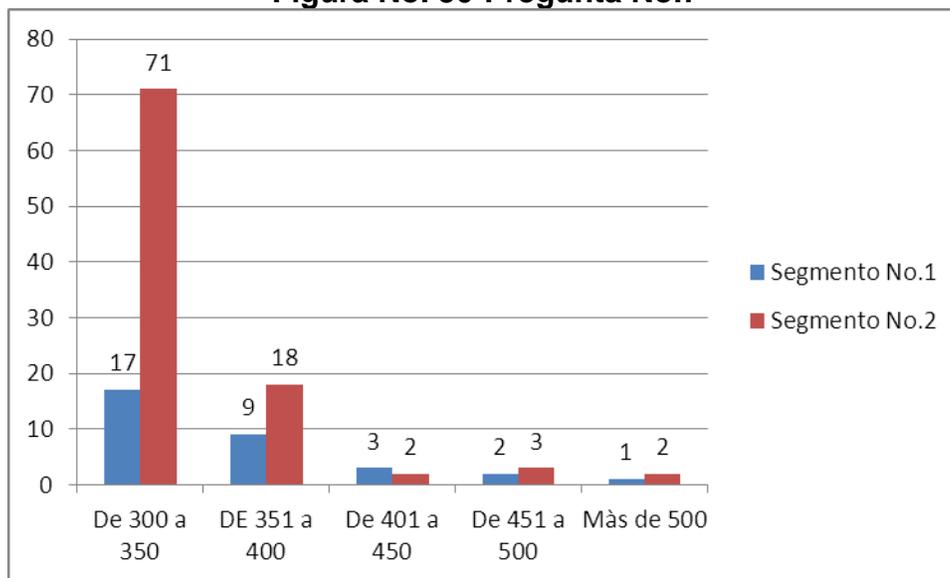
15. ¿Cuántos clientes posee su empresa a los que distribuyen sus productos?

Cuadro No. 32-Pregunta No.7

OPCIÓN	SEGMENTO NO.1		SEGMENTO NO.2		TOTAL
	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA	
De 300 a 350	17	53,13%	71	73,96%	68,75%
DE 351 a 400	9	28,13%	18	18,75%	21,09%
De 401 a 450	3	9,38%	2	2,08%	3,91%
De 451 a 500	2	6,25%	3	3,13%	3,91%
Más de 500	1	3,13%	2	2,08%	2,34%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>	<b>96</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autor

Figura No. 30-Pregunta No.7



Elaborado por: Autor

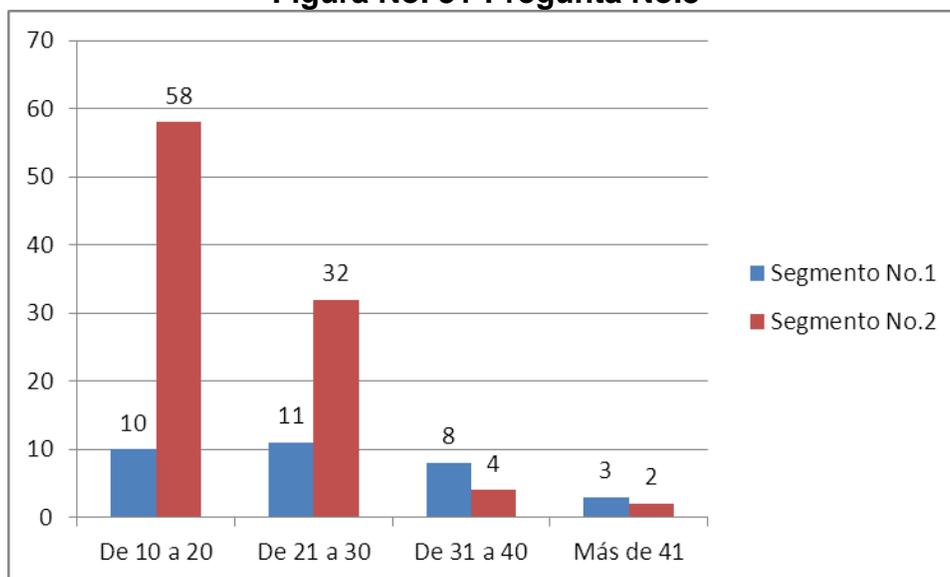
16. ¿Cuántos clientes visita diariamente sus vendedores?

Cuadro No. 33-Pregunta No.8

OPCIÓN	SEGMENTO NO.1		SEGMENTO NO.2		TOTAL
	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA	
De 10 a 20	10	31,25%	58	60,42%	53,13%
De 21 a 30	11	34,38%	32	33,33%	33,59%
De 31 a 40	8	25,00%	4	4,17%	9,38%
Más de 41	3	9,38%	2	2,08%	3,91%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>	<b>96</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autor

Figura No. 31-Pregunta No.8



Elaborado por: Autor

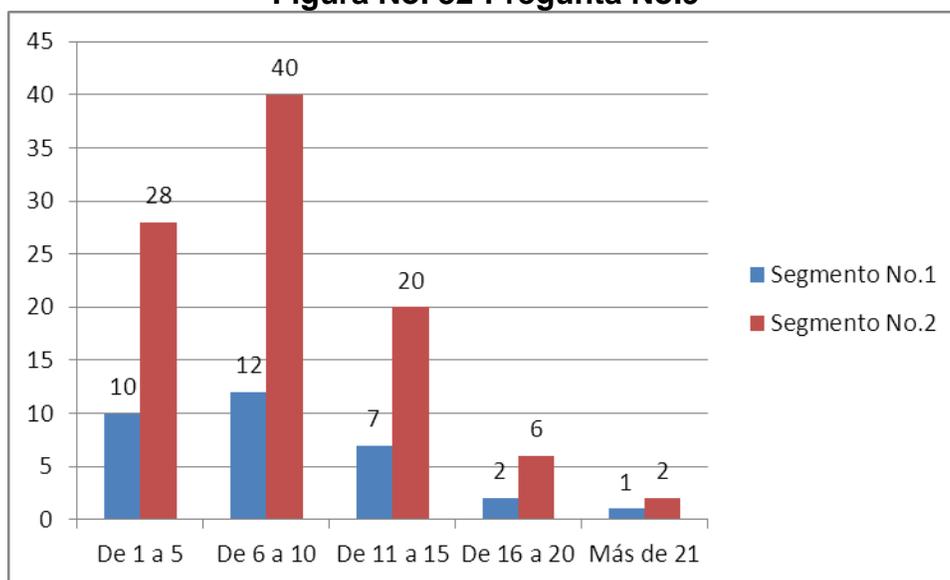
17. ¿Cuál es el promedio de ventas diarias que realiza el vendedor?

Cuadro No. 34-Pregunta No.9

OPCIÓN	SEGMENTO NO.1		SEGMENTO NO.2		TOTAL
	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA	
De 1 a 5	10	31,25%	28	29,17%	29,69%
De 6 a 10	12	37,50%	40	41,67%	40,63%
De 11 a 15	7	21,88%	20	20,83%	21,09%
De 16 a 20	2	6,25%	6	6,25%	6,25%
Más de 21	1	3,13%	2	2,08%	2,34%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>	<b>96</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autor

Figura No. 32-Pregunta No.9



Elaborado por: Autor

**Objetivo No.5-** Ubicar a la competencia directa e indirecta

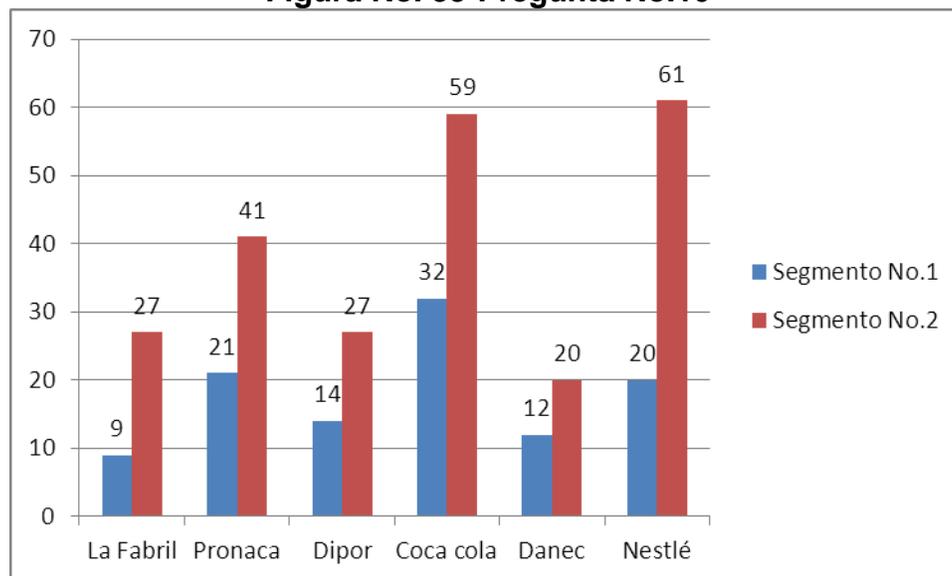
**18. ¿Cuáles son los principales competidores que existen en el sector?**

**Cuadro No. 35-Pregunta No.10**

OPCIÓN	SEGMENTO NO.1		SEGMENTO NO.2		TOTAL
	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA	
La Fabril	9	8,33%	27	11,49%	10,50%
Pronaca	21	19,44%	41	17,45%	18,08%
Dipor	14	12,96%	27	11,49%	11,95%
Coca cola	32	29,63%	59	25,11%	26,53%
Dánec	12	11,11%	20	8,51%	9,33%
Nestlé	20	18,52%	61	25,96%	23,62%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100,00%</b>	<b>235</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autor

**Figura No. 33-Pregunta No.10**



Elaborado por: Autor

## ANEXOS

### ENTREVISTA A PROPIETARIOS DE LAS PYME

#### **Entrevista 1**

**Nombre de la Empresa: MAXI AHORRO.**

**Persona Entrevistada: Hugo Fiallos (Gerente Propietario).**

**Sector: Machachi.**

**Objetivo No.1.-** Identificar los procesos de comercialización que actualmente están aplicando las empresas objeto de estudio.

#### **1¿Qué elementos deben incorporarse a su gestión para mejorar las ventas de las PYMES comerciales?**

Como parte del proceso de mejoramiento continuo que todo negocio debería alcanzar va en función de trabajar en varios aspectos como:

- ✓ Gestión del talento humano tanto a nivel de capacitación como a nivel de aplicación en el negocio de lo que se enseña y se capacita al personal.
- ✓ Mejorar permanentemente el manejo y control del inventario tanto a nivel de bodega como a nivel del producto exhibido.

Aumentar y mejorar la calidad del servicio tanto a nivel de la atención al cliente directo por parte de los Cajeros como a nivel de personal de aporte (Percheros y limpieza). Es necesario implementar un plan estratégico de gestión de ventas con periodicidad (mensual, trimestral o anual), y establecer metas para monitorear el progreso o mejorar en los puntos críticos que requieran atención.

Por temporada (clases, vacaciones, navidad, día de la madre, del padre, niño, semana santa, etc.) se debe establecer estrategias que permita evaluar y tomar

decisiones respecto a los productos cíclicos que se deben ofertar y coordinar su adquisición oportuna y su manera de exhibición adecuada.

**Objetivo No.2.-** Definir si han incorporado a sus procesos estrategias definidas en las cuales se alineen los recursos disponibles.

## **2¿Qué estrategias considera importante que las PYMES deben implementar para mejorar sus volúmenes de venta?**

Estrategia de precios por tipo de producto, por ejemplo en esta empresa tengo 3 grupos y uno que he trato de apartar. (Productos estrella o de alta rotación, productos de consumo normal y de lenta rotación, y por otro lado los de poca rotación o huesos). Cada grupo tiene un tratamiento diferente en función del margen de ganancia que permite llamar la atención del cliente potencial y del cliente actual. Mi estrategia en relación al mercado de competencia es ofertar variedad en tipo de productos y exclusividad (Productos que en otras bodegas no existan).

Por último mi enfoque principal es el de atención al cliente con rapidez, amabilidad y eficiencia, tratando de conocer a la persona un poco para ofrecer un trato diferenciado.

**Objetivo No.3.-** Conocer los patrones de comportamiento de los clientes objetivos, señalando sus gustos y preferencias que incentivan su compra.

## **3¿Qué desventajas tienen las PYMES frente a empresas grandes con relación a sus procesos de comercialización?**

- ✓ Capacidad de almacenaje y flujo de efectivo menor.
- ✓ Posicionamiento en medios de comunicación cero o muy poco.
- ✓ Estructura organizacional reducida (Departamentos multifunción).

En grandes empresas las áreas son más grandes y cada departamento tienen sus funciones y responsabilidades específicas, en esta empresa el dueño maneja capacitación, entrenamiento, adiestramiento, selección personal, relación comercial de ida y vuelta (Cliente Proveedor), cobranzas y pagos, manejo de publicidad interna y externa, estrategia de marketing, logística, etc.

- ✓ Las empresas grandes tienen acceso a todo, incluso mejor opción de negociar y acaparan los productos de mayor rotación. El proveedor da mayor preferencia a este tipo de empresas cosa que no sucede con las Pymes, ocasionando desabastecimiento de algunos productos.
- ✓ Líneas de crédito más difíciles de conseguir.

**Objetivo No.4.-** Definir el tamaño del mercado.

**4¿Qué proyección considera que las PYMES Comerciales tienen en un futuro cercano?**

Con el enfoque del gobierno nacional existen dos:

- ✓ Primero, que las grandes cadenas que ya tienen ciclos de producción y posicionamiento en el mercado crezcan mucho más acabando con los pequeños y medianos negocios.
- ✓ Segundo, que exista un aumento en las ventas como ha venido ocurriendo con el incremento de la estabilidad laboral y aparecimiento de nuevas plazas que genera empleo, dejando recursos financieros en las familias que son nuestro cliente y que por lo tanto pueden comprar más como ha estado ocurriendo.

El futuro de mi empresa depende del enfoque y la capacidad de adaptación a mi entorno tomando decisiones oportunas, evaluando líneas de negocio, mejorando los detalles.

Si el enfoque mejora con beneficios tributarios, tasas e impuestos menores, facilidades de crédito, podría alcanzar un crecimiento importante a nivel de estas empresas, permitiendo identificar en el mercado nuevas propuestas, mayor competitividad y un proceso de emprendimientos que a futuro veremos si da resultado. Por otro lado la mentalidad de generaciones pasadas no contribuyó mayormente al desarrollo y fortalecimiento de las PYMES pero actualmente se ve que existe un progreso marcado.

**Objetivo No.5.-** Ubicar a la competencia directa e indirecta.

## **5 ¿Cómo pueden las PYMES ser más competitivas en el mercado?**

Dedicándose a investigar las necesidades de los nicho de mercado, aplicando mejores estrategias para captar al cliente, primordialmente mejorando la atención al cliente, reinventando permanentemente todos los aspectos del negocio y mejorando procesos de adquisición de los productos que en realidad son rentables y que son de la predilección de clientes.

## ENTREVISTA A PROPIETARIOS DE LAS PYME

### **Entrevista 2**

**Nombre de la Empresa: BODEGA SUPERIOR.**

**Persona Entrevistada: Olga Benavides (Propietaria).**

**Sector: Machachi.**

**Objetivo No.1.-** Identificar los procesos de comercialización que actualmente están aplicando las empresas objeto de estudio.

**1¿Qué elementos deben incorporarse a su gestión para mejorar las ventas de las PYMES comerciales?**

Toda gestión debe enfocarse en la satisfacción del cliente ya que este es la parte más importante de toda las empresas sean pequeñas medianas o grandes. Para otorgar el bienestar al cliente se debe trabajar en toda relación que tenga que ver directamente con nuestros clientes. La capacitación a los empleados (choferes, despachadores, cajeras, perchadores) en cómo tratar a los clientes juega un papel muy importante, ya que de esto dependerá el regreso y la recompra de nuestros clientes.

**Objetivo No.2.-** Definir si han incorporado a sus procesos estrategias definidas en las cuales se alineen los recursos disponibles.

**2¿Qué estrategias considera importante que las PYMES deben implementar para mejorar sus volúmenes de venta?**

Enfocarse en los nichos de mercados donde la cobertura de empresas grandes es un poco bajo y existe la oportunidad de crecer.

Otra estrategia que se utiliza actualmente y da resultado es el servicio de transporte que se les da a los clientes que realizan un gran volumen de compras en

nuestro punto de venta, y la empresa se encarga de transportarles sin costo a sus negocios.

**Objetivo No.3.-** Conocer los patrones de comportamiento de los clientes objetivos, señalando sus gustos y preferencias que incentivan su compra.

**3¿Qué desventajas tienen las PYMES frente a empresas grandes con relación a sus procesos de comercialización?**

Actualmente creo que ninguna, por el contrario somos importantes para ellos para llegar al cliente final, es decir somos el canal de distribución para sus productos ya que a muchas empresas grandes principalmente productoras no les interesa realizar una cobertura masiva con vendedores propios, por lo que negocian con nosotros para realizar ese trabajo.

**Objetivo No.4.-** Definir el tamaño del mercado.

**¿Qué proyección considera que las PYMES Comerciales tienen en un futuro cercano?**

Es muy importante enfocarse desde otra perspectiva como alcanzar la distribución exclusiva de productos de alta rotación que permitan alcanzar mayor mercado y poder competir con empresas más fuertes. Por otro lado es muy importante el rol que desempeñe el gobierno en favor de las PYMES en donde no existe tantas trabas para conseguir financiamiento y poder invertir en nuestros negocios, así como también en las medidas de salvaguardia en favor de este sector.

**Objetivo No.5.-** Ubicar a la competencia directa e indirecta.

**¿Cómo pueden las PYMES ser más competitivas en el mercado?**

Debo confesar que este negocio se maneja de una forma empírica y es necesario manejar urgentemente desde otra perspectiva, es decir de una forma más técnica en donde se trabaje en función de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

El factor humano juega un papel importante para alcanzar los objetivos planteados, para ello deben especializarse en el ramo, capacitarse para tomar decisiones acertadas que permitan ser más competitivos en el mercado.

## ENTREVISTA A PROPIETARIOS DE LAS PYME

### Entrevista 3

**Nombre de La Empresa: DISTRIBUIDORA FAMILIAR.**

**Persona Entrevistada: José Campoverde (Gerente Propietario).**

**Sector: Mayorista.**

**Objetivo No.1.-** Identificar los procesos de comercialización que actualmente están aplicando las empresas objeto de estudio.

**1¿Qué elementos deben incorporarse a su gestión para mejorar las ventas de las PYMES comerciales?**

Mejorar una estrategia adecuada para realizar una publicidad llamativa he innovadora la cual acoja a grandes y medianos productores y nuestros clientes, y a su vez brindar una atención oportuna y técnica en nuestros productos en ventas.

**Objetivo No.2.-** Definir si han incorporado a sus procesos estrategias definidas en las cuales se alineen los recursos disponibles.

**2¿Qué estrategias considera importante que las PYMES deben implementar para mejorar sus volúmenes de venta?**

Realizar un adecuado estudio del mercado en función de las necesidades, es decir investigar sus gustos y preferencias y ofrecer un servicio personalizado a los clientes para lograr una recompra y una fidelización. Otra estrategia importante está en competir con precios bajos y con tablas porcentuales de descuento en donde a mayor volumen de compra el descuento será mayor.

**Objetivo No.3.-** Conocer los patrones de comportamiento de los clientes objetivos, señalando sus gustos y preferencias que incentivan su compra.

### **3¿Qué desventajas tienen las PYMES frente a empresas grandes con relación a sus procesos de comercialización?**

Relación con los precio ya que las empresas grandes producen a través de economías de escala en donde tienen a favor el factor económico, factor tecnológico, y por otro lado están en constante innovación acorde a las necesidades y preferencias de sus clientes.

**Objetivo No.4.-** Definir el tamaño del mercado.

### **4¿Qué proyección considera que las PYMES Comerciales tienen en un futuro cercano?**

Tienden a crecer más y más en el mercado abriendo más fuentes de trabajo conjuntamente con beneficios para el consumidor, pero para mantener este crecimiento paulatino es necesario conocer más profundamente los gustos y preferencias que permita comercializar los productos idóneos para satisfacer estas necesidades.

Por otro lado se debe investigar a la competencia principalmente a las empresas grandes e imitar las cosas positivas ya que ellos tienen más experiencia en este sector y esto nos va a permitir detectar oportunidades y atacarlas.

**Objetivo No.5.-** Ubicar a la competencia directa e indirecta.

### **5¿Cómo pueden las PYMES ser más competitivas en el mercado?**

Mejorando ofertas y facilitando la atención a nuestros consumidores con los productos que se ofrece tanto en el punto de venta como a través de la distribución, de tal forma que logremos crear fidelidad a los clientes debiendo complementar con un servicio post venta de calidad.

## ENTREVISTA A PROPIETARIOS DE LAS PYME

### **Entrevista 4**

**Nombre de la Empresa: Distribuidora JP.**

**Persona Entrevistada: Marcelo Lárraga (Propietario).**

**Sector: Cotocollao.**

**Objetivo No.1.-** Identificar los procesos de comercialización que actualmente están aplicando las empresas objeto de estudio.

**¿Qué elementos deben incorporarse a su gestión para mejorar las ventas de las PYMES comerciales?**

- ✓ Principalmente el estudio sobre las necesidades de los clientes, cuales son las necesidades primordiales y en función de eso que productos se va a comercializar.
- ✓ El punto de venta debe estar con una señalética claramente visible y con un sistema de Merchandising técnicamente bien distribuida que permita al cliente encontrar los productos que necesita.
- ✓ A través de la fuerza de venta ofrecer un servicio comercial eficaz que contribuya y perciba el cliente que esta pequeña empresa puede satisfacer la mayor parte de sus necesidades.

**Objetivo No.2.-** Definir si han incorporado a sus procesos estrategias definidas en las cuales se alineen los recursos disponibles.

**¿Qué estrategias considera importante que las PYMES deben implementar para mejorar sus volúmenes de venta?**

- ✓ Capacitar a todo su personal como estrategia principal

- ✓ Que el punto de venta esté siempre limpio y todas las cosas en su lugar
- ✓ Que la logística de distribución tenga los distintivos de la empresa
- ✓ Negociar con los productores a menor precio la distribuir que permita competir en el mercado con precios bajos.

**Objetivo No.3.-** Conocer los patrones de comportamiento de los clientes objetivos, señalando sus gustos y preferencias que incentivan su compra.

**¿Qué desventajas tienen las PYMES frente a empresas grandes con relación a sus procesos de comercialización?**

- ✓ Una de las desventajas, es la capacidad económica que tienen las empresas grandes que les permite contratar medio de publicidad masivo para ofertar sus productos.
- ✓ Los diferentes departamentos para realizar funciones específicas. Mientras que las pequeñas empresas no tienen departamentos, sus funciones lo realizan de una forma general

**Objetivo No.4.-** Definir el tamaño del mercado.

**¿Qué proyección considera que las PYMES Comerciales tienen en un futuro cercano?**

Este tipo de empresas debe cuidar y atacar su segmento de mercado en donde son fuertes y no competir con las empresas grandes en desigualdad de condiciones, a partir de ahí el crecimiento debe ser paulatino y atacar a nuevos nichos de mercado si es posible con otro tipo de productos y servicios, esto va asegurar el crecimiento y en consecuencia ser más fuerte en el mercado

**Objetivo No.5.-** Ubicar a la competencia directa e indirecta.

**¿Cómo pueden las PYMES ser más competitivas en el mercado?**

Si estas empresas quieren mantenerse en el mercado y seguir creciendo debe especializarse en el recurso humano, tener claro los objetivos a los que se pretende llegar, implementar nueva gama de productos o servicios, es decir estar a la par de las grandes empresas para alcanzar mayor competitividad.

## ENTREVISTA A PROPIETARIOS DE LAS PYME

### **Entrevista 5**

**Nombre de la Empresa: Distribuidora Encalada.**

**Persona Entrevistada: Víctor Encalada (Propietario).**

**Sector: Calderón.**

**Objetivo No.1.-** Identificar los procesos de comercialización que actualmente están aplicando las empresas objeto de estudio.

**1¿Qué elementos deben incorporarse a su gestión para mejorar las ventas de las PYMES comerciales?**

Implementar tecnologías de información y comunicación que contribuyan a mejorar la gestión de ventas tanto en el punto de comercialización como en la distribución hacia los clientes, ya que en el tiempo actual esta herramienta es indispensable en la utilización efectiva de los recursos.

**Objetivo No.2.-** Definir si han incorporado a sus procesos estrategias definidas en las cuales se alineen los recursos disponibles.

**2¿Qué estrategias considera importante que las PYMES deben implementar para mejorar sus volúmenes de venta?**

Estrategias de promoción y publicidad que permita beneficiar en el ahorro de los clientes y por otro lado que conozcan a través de la publicidad los beneficios de nuestros productos. Otra estrategia necesaria es implementar nuevas sublíneas que permita satisfacer nuevas necesidades de los clientes.

**Objetivo No.3.-** Conocer los patrones de comportamiento de los clientes objetivos, señalando sus gustos y preferencias que incentivan su compra.

**3¿Qué desventajas tienen las PYMES frente a empresas grandes con relación a sus procesos de comercialización?**

Tanto el posicionamiento como el capital juegan un rol importante que marcan la diferencia, esto se da por el tiempo de trabajo en el mercado y la gran perseverancia que ellos tuvieron para alcanzar un posicionamiento en los consumidores. Este puede ser el futuro de las pymes en el mediano y largo plazo si se trabaja de una forma ética y técnica en función de las necesidades de los clientes.

**Objetivo No.4.-** Definir el tamaño del mercado.

**4¿Qué proyección considera que las PYMES Comerciales tienen en un futuro cercano?**

Debido a la gran competencia en el mercado las PYMES deben establecer estrategias efectivas para no quebrar el negocio, estrategias en función de sus nichos de mercado de una forma que se pueda realizar un estudio minucioso en detectar los gustos y preferencias de los clientes de este sector y realizar promociones para alcanzar su fidelidad.

**Objetivo No.5.-** Ubicar a la competencia directa e indirecta.

**5¿Cómo pueden las PYMES ser más competitivas en el mercado?**

Capacitarse todos sin excepción, esto permitirá ver desde otra perspectiva el giro del negocio y enfocarse en objetivos comunes, esto ayudará a enrumbarse en la misma dirección y alcanzar las metas propuestas por la empresa.