

Estrategias para el mejoramiento de la gestión de ventas y marketing en la empresa DISAC
Comercializadora, Villavicencio – Meta

Saúl Prias Cediél

Álvaro Enrique Rueda Cortés

Cristhian David Salas López

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2018

Estrategias para el mejoramiento de la gestión de ventas y marketing en la empresa DISAC
Comercializadora, Villavicencio – Meta

Saúl Prias Cediell
Álvaro Enrique Rueda Cortés
Cristhian David Salas López

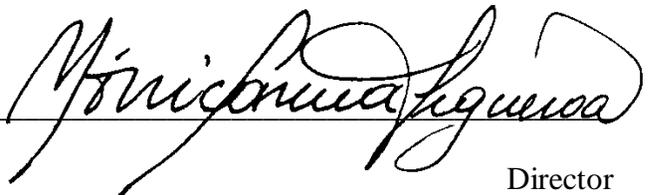
Proyecto de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Directora proyecto
Mónica Patricia Jaraba Figueroa

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2018

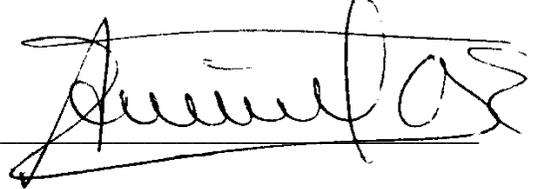
Nota de Aceptación

Tres punto cinco 3.5


Director



Evaluador 1



Evaluador 2

A Dios, por su infinito amor, gracias por ser mi guía y dar fortalezas y sabiduría necesaria para llegar a culminar este propósito. A mi familia, por el ejemplo de perseverancia, amor y apoyo.

Saúl Prias Cediel.

Gracias a Dios, porque me concede y acompaña permanentemente en todo lo que emprendo. A mi familia, quienes inspiran constantemente mis sueños y ser cómplices de mis metas.

Álvaro Enrique Ruedas Cortes.

A Dios, por permanecer siempre a mi lado en todo momento, apoyándome y proveyendo fuerzas necesarias para continuar luchando día a día. A mi familia, por estar dispuesta siempre a ayudarme y animándome hasta lograr el sueño de ser profesional.

Cristhian David Salas López.

Agradecimientos

Los autores agradecen a:

A la docente Mónica Patricia Jaraba Figueroa. Directora proyecto.

A la Corporación Universitaria del Caribe “CECAR”, por brindarnos las facilidades para culminar exitosamente la carrera profesional.

A los tutores, que con sus conocimientos ayuda oportuna y desinteresada, contribuyeron a este gran paso.

A la empresa DISAC Comercializadora, por su contribución a la generación de empleo en la región y haber permitido conocerlo y proponerle mejora continua.

A todos ellos nuestra gratitud hasta haber realizado dicha meta.

Los autores.

Tabla de Contenido

Resumen	12
Abstract	13
Introducción.....	14
1. Problema.....	15
1.1 Descripción del problema	15
1.2 Formulación del problema	15
2. Justificación	16
3. Objetivos.....	17
3.1 Objetivo general.....	17
3.2 Objetivos específicos.....	17
4. Marco referencial	18
4.1 Antecedentes	18
4.2 Marco teórico	20
4.2.1 Principios generales del marketing.....	21
4.2.2 Los elementos del marketing.	22
4.2.3 Proceso estratégico del marketing.....	22
4.2.4 Decisiones estratégicas: Plan estratégico.....	25
4.2.5 Plan comercial.	26
4.2.6 Nuevos paradigmas en estrategias competitivas.	43
4.3 Marco conceptual	48
5. Metodología	52
5.1 Enfoque de investigación.....	52
5.2 Tipo de investigación	52
5.3 Método de estudio	52
5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información	53
5.4.1 Fuentes primarias.	53
5.4.2 Fuentes secundarias.	54
5.5 Población	54
5.6 Muestra.....	54
5.7 Instrumentos para el análisis de la información.....	55
6. Resultados.....	56

6.1 Diagnosticar la gestión de ventas y marketing de la empresa DISAC Comercializadora de Villavicencio, mediante las técnicas de la encuesta y entrevista	56
6.1.1 Análisis de la encuesta a colaboradores.....	56
6.1.2 Análisis de la encuesta a los clientes.....	88
6.2 Realizar la matriz DOFA, con la que se pueda conocer la situación actual de la empresa DISAC Comercializadora.....	96
6.3 Determinar las variables que inciden en la gestión de ventas y marketing	98
6.4 Diseñar las estrategias adecuadas para la mezcla del mercadeo y ventas	101
6.4.1 Estrategias de Marketing y Ventas.....	105
7. Conclusiones	107
8. Recomendaciones.....	108
Referencias bibliográficas	110
Apéndices	114

Lista de figuras

Figura 1.	Proceso estratégico del marketing.	23
Figura 2.	Gestión de lealtad.....	33
Figura 3.	Marketing: captación, repetición, relación y satisfacción.	34
Figura 4.	El producto y sus atributos diferenciadores.	39
Figura 5.	Cadena de valor o supply chain management.	40
Figura 6.	Cadena de valor. Un ejemplo de operador logístico.	40
Figura 7.	Las tres estratégicas genéricas.	43
Figura 8.	Red de valores.	44
Figura 9.	Plan estratégico de mercados.....	47
Figura 10.	¿Cuáles áreas del mercado cubre la empresa DISAC?	56
Figura 11.	¿Cuál es su competencia?.....	57
Figura 12.	¿Por qué medios de promoción y publicidad se enteran los clientes de los productos que ofrece la empresa?.....	58
Figura 13.	¿Cree usted que la infraestructura de la empresa es adecuada para realizar la oferta de sus productos?.....	59
Figura 14.	¿Cuáles de los siguientes aspectos cree usted que limitan vender sus productos?.....	60
Figura 15.	¿El canal de comercialización de sus productos es directo?	61
Figura 16.	¿Al realizar la venta de sus productos la forma de pago es?.....	62
Figura 17.	¿Tiene usted conocimiento de los aspectos corporativos de la empresa?.....	63
Figura 18.	¿Conocen y manejan modelos que permite promover formas de comunicación claras y efectivas dentro de la empresa, que sean un apoyo para el crecimiento y no una limitación?.....	64
Figura 19.	¿Cree usted que en la empresa DISAC el personal que labora en ella presenta resistencia al cambio?	66
Figura 20.	¿Cree usted que existe buena comunicación entre el grupo que conforma la organización?.....	67
Figura 21.	¿Cree usted que para lograr una visión compartida que se convierta en fuente de inspiración y productividad empresarial se requiere que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir la capacidad de crear visión personal, laborar, propuesta por la gerencia?	68
Figura 22.	¿Considera usted que existen compromisos recíprocos entre el colaborador y la organización para ser capaces de aprender?.....	69
Figura 23.	¿Considera usted que existe un buen trabajo en equipo a nivel de la organización?.....	70
Figura 24.	¿Existe motivación por parte de la empresa DISAC hacia los colaboradores?.....	71
Figura 25.	¿Tiene usted claro cuáles deben ser las cualidades de un vendedor exitoso?	73
Figura 26.	¿Sabe cómo promover usted mismo y cómo venderse, contribuyendo a la buena imagen de la empresa DISAC?.....	74
Figura 27.	¿Conoce los planes y fuerza de venta establecidos por la empresa DISAC?.....	75
Figura 28.	¿Identifica usted los aspectos o claves básicos de ventas?.....	76
Figura 29.	¿De los siguientes valores, cuáles cree que requiere mayor atención por parte del talento humano de la empresa?.....	77

Figura 30. ¿Conoce usted la misión, visión y principios corporativos de la empresa?	78
Figura 31. ¿Conoce usted las debilidades y fortalezas de la competencia?	79
Figura 32. ¿El proceso de selección de personal existente es el adecuado?	79
Figura 33. Ciclo de selección por competencias.	80
Figura 34. ¿Las condiciones de trabajo son buenas?	81
Figura 35. ¿Cuenta con los elementos de protección personal individual para realizar sus actividades?	81
Figura 36. ¿La empresa le brinda la oportunidad de capacitación y desarrollo, como estrategia de mejoramiento continuo?.....	82
Figura 37. ¿Está satisfecho con el salario que devenga?	83
Figura 38. ¿Cuál de las siguientes fases fue el proceso de vinculación para ingresar a la empresa?.....	84
Figura 39. ¿Existe un sistema de evaluación de desempeño laboral?	84
Figura 40. ¿Se cuenta con un sistema de seguridad y salud en el trabajo?.....	85
Figura 41. ¿Se realiza actividades de integración y bienestar que permiten crear un sentido de pertenencia?	87
Figura 42. Califique la amabilidad y atención del servicio recibido en la empresa DISAC.	88
Figura 43. ¿Considera que el precio de los productos en la empresa DISAC es?.....	89
Figura 44. ¿Por qué medio conoció los productos de DISAC?.....	89
Figura 45. ¿Cuál es el sistema de pago que usted utiliza al adquirir productos en la empresa DISAC?	90
Figura 46. ¿Cómo califica la calidad de los productos?	90
Figura 47. ¿Considera que el precio de los productos es?	91
Figura 48. ¿Recomendaría la empresa DISAC?.....	92
Figura 49. ¿El servicio que ofrece la empresa DISAC fue ágil y oportuno?.....	93
Figura 50. ¿Le brindaron un trato adecuado durante su estadía?	94
Figura 51. ¿Las instalaciones de la empresa DISAC son adecuadas?.....	95
Figura 52. La rueda del éxito HR en firmas de servicios.....	105
Figura 53. Organigrama empresa DISAC Comercializadora.	118

Lista de tablas

Tabla 1.	Los escenarios de la estrategia del océano azul.	44
Tabla 2.	La estrategia del océano rojo vs. la estrategia del océano azul.	45
Tabla 3.	Comparación de los cuatro paradigmas.	45
Tabla 4.	Selección de paradigmas.	46
Tabla 5.	Planificación estratégica y sus componentes.	46
Tabla 6.	Matriz Dofa.	96
Tabla 7.	Estrategias Dofa.	96
Tabla 8.	Variables que afectan el desempeño.	98

Lista de apéndices

Apéndice A. Cámara de Comercio.	115
Apéndice B. Naturaleza de la empresa.	118
Apéndice C. Formato de encuesta a colaboradores.	120
Apéndice D. Formato de encuesta dirigido a los clientes.	126

Resumen

Las estrategias para el mejoramiento de la gestión de venta y marketing en la empresa DISAC Comercializadora de Villavicencio; formula como objetivos: Realizar un análisis de la situación que influye en las estrategias de gestión de ventas y marketing en la empresa DISAC Comercializadora de Villavicencio, utilizando para ello encuesta y entrevista; realizar la matriz DOFA que permita diagnosticar la empresa DISAC Comercializadora; determinar las variables que inciden en la gestión de ventas y marketing; diseñar las estrategias adecuadas para la mezcla del mercadeo y ventas. La metodología aplicada conllevó a un enfoque cuantitativo; el tipo de investigación fue descriptivo y el método de estudio correspondió al inductivo. Se llevó a cabo encuesta a los 14 colaboradores y 52 clientes de la empresa. La cual permitió análisis de la situación que influye en las estrategias de gestión de venta y marketing; así mismo, análisis de los clientes, con la finalidad de conocer e identificar inquietudes, sugerencias con respecto a los productos ofertados por la empresa.

Palabras clave: estrategias, gestión ventas, marketing, análisis, Dofa, ventas.

Abstract

Strategies for the improvement of the management of sales and marketing in-house marketer DISAC from Villavicencio; formulated as objectives: an analysis of the situation that influences the strategies for management of sales and marketing at the company marketer DISAC of Villavicencio, using survey and interview; make the DOFA matrix allowing to diagnose the Comercializadora DISAC company; determine the variables that influence the management of sales and marketing; design strategies suitable for the mixture of marketing and sales. The applied methodology led to a quantitative approach; the type of research was descriptive and the method of study corresponded to the inductive. It was conducted survey to 14 employees and 52 out of the company. Which allowed analysis of the situation that influences the management of sales and marketing strategies; Likewise, analysis of customers, in order to know and identify concerns, suggestions with regard to the products offered by the company.

Key words: strategies, management sales, marketing, analysis, DOFA, sales.

Introducción

Abordar la temática que relaciona las “Estrategias para el mejoramiento de la gestión de ventas y marketing en la empresa DISAC Comercializadora de Villavicencio – Meta”, pretende contribuir en las proyecciones de ventas para continuar en el mercado e impulsar políticas de promoción y publicidad e incrementar las ventas.

Los objetivos conllevaron a: Realizar un análisis de la situación que influye en las estrategias de gestión de ventas y marketing en la empresa DISAC Comercializadora de Villavicencio, utilizando para ello encuesta y entrevista; realizar la matriz DOFA que permita diagnosticar la empresa DISAC Comercializadora; determinar las variables que inciden en la gestión de ventas y marketing; diseñar las estrategias adecuadas para la mezcla del mercadeo y ventas.

La metodología presentó un enfoque cuantitativo, el tipo de investigación es descriptivo, el método de estudio es inductivo. Incluye las técnicas e instrumentos de recolección de la información (encuesta y entrevista).

No sobra indicar que la buena gestión del marketing y ventas y contribuye como elemento clave para ayudar a encontrar y vender nuevos productos o servicios; es decir, contribuye a orientar, dirigir, facilitar y posibilitar el desarrollo emprendedor exitoso, tanto externo como interno, a sujetos encargados del desarrollo de nuevos productos e individuos interesados en iniciar sus propios negocios. De ahí, que su incidencia en el éxito organizacional, ya que constituye en un elemento muy relevante para encontrar, validar y desarrollar productos o servicios, ya sea en empresas establecidas o nuevas, además de facilitar la comercialización de los mismos, lo cual permite aseverar que el marketing es un elemento clave para el proceso de emprendimiento empresarial y el desarrollo de las operaciones en el contexto del negocio y mercado.

1. Problema

1.1 Descripción del problema

La empresa DISAC Comercializadora, ubicada en la ciudad de Villavicencio, dedicada a la actividad económica de comercio al por menor de alimentos, bebidas, productos lácteos, huevos y víveres en general. Creada en mayo de 2016. Es conformada por una planta de personal administrativa y operativa; equivalente a 14 personas. El portafolio de servicios está orientado a: salsas marca Aderezos, cereales, miel, condimentos, sopas, lácteos, bebidas, alimentos y víveres en general. Su cobertura es el departamento del Meta, Casanare y Guaviare.

Actualmente presenta las siguientes limitaciones: Carece de proyecciones en ventas para poder continuar en el mercado. Las posibilidades del marketing potencial y las tendencias del consumo, le son en su mayoría de los casos desconocidas; situación que no le permite proyectarse. La ausencia de campañas de promoción y publicidad se constituyen en un agravante que perjudican a una buena política de mercadeo y de competencia. Como mediano empresario sabe producir, pero no sabe para quién producir; es decir, no sabe mercadear y por ende incrementar las ventas.

El manejo empírico de la gerencia, conlleva a que no asegure la lealtad de los clientes y desmejora la estrategia de ventas. De ahí, que tener éxito en la gestión de ventas es un proceso complejo que conlleva a diversos factores, desde transmitir información, construir credibilidad y confianza, hasta adquirir compromisos, ser organizado, planificador, realizar evaluación y seguimiento; midiendo y valorando el grado de cumplimiento de los objetivos, aspectos corporativos y recompensando al talento humano que los alcanzan.

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles deberían ser las estrategias que le permitan alcanzar el mejoramiento de la gestión de ventas y marketing en la empresa DISAC Comercializadora de Villavicencio?

2. Justificación

Mediante el desarrollo del proyecto de investigación se busca disminuir las principales debilidades de la comercializadora, por lo que contribuirá a resolver la problemática evidenciada, o por lo menos proponer estrategias que de aplicarlas contribuirán a resolverlas. Es decir, contribuirá a establecer proyecciones en ventas para continuar en el mercado e impulsar políticas de promoción y publicidad e incrementar las ventas.

Asimismo, se orientará a conocer los factores de motivación, gestor de ventas y marketing más utilizados en la empresa DISAC Comercializadora; al igual servirá para actuar sobre la empresa, para mejorar o realizar investigación, analizar información, establecer prioridades, definir metas y comprometer a toda la planta de personal que la conforma.

La justificación teórica, permitirá generar reflexión sobre el conocimiento existente, confrontar las bases teóricas, verificar los resultados y por ende se busca mostrar las alternativas de solución. Además de servir de base en concepto, teorías y variables de gestión de ventas y marketing.

La justificación metodológica, conllevará a generar conocimiento válido y confiable; utilizando para ello técnicas de investigación como el instrumento (encuesta, test y entrevista). Logrando conocer el grado de identificación de gestión de ventas y marketing, toma de decisiones y fuerza de venta.

La investigación permite evidenciar de manera objetiva la situación y proponer estrategias con las que se podría mejorar la situación existente; así mismo facilitar la toma de decisiones, optimizar el proceso de ventas, servicio al cliente más eficaz y eficiente, acceso a la información en tiempo real, identificación rápida de clientes y dirección estratégica de marketing; así mismo, desarrollar normas que permitan interactuar con los clientes, facilitando la mejora del servicio y productos; reducir los costos relacionados con las campañas de marketing, aumenta los ingresos, se llevarán a cabo transacciones más eficaces y eficientes y maximiza los márgenes, al potenciar todos los recursos de los que puede hacer uso la empresa para contentar al cliente, entre otros.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Proponer estrategias exclusivas de ventas y marketing en la empresa DISAC Comercializadora en el municipio de Villavicencio.

3.2 Objetivos específicos

- a) Diagnosticar la gestión de ventas y marketing de la empresa DISAC Comercializadora de Villavicencio, mediante las técnicas de la encuesta y entrevista.
- b) Realizar la matriz DOFA, con la que se pueda conocer la situación actual de la empresa DISAC Comercializadora.
- c) Determinar las variables que inciden en la gestión de ventas y marketing.
- d) Diseñar las estrategias adecuadas para la mezcla del mercadeo y ventas.

4. Marco referencial

4.1 Antecedentes

El autor Montoya (2004), realizó un trabajo monográfico sobre planificación, organización y estrategias de ventas y marketing. En la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez de Caracas, Venezuela; para lo cual sintetiza los siguientes aspectos: Podrá encontrar brevemente en este trabajo como planificar, organizar y administrar la fuerza de venta. Destacando ¿Cómo es la fuerza de venta? ¿Cómo se recluta la fuerza de venta? ¿Cuáles son las fuentes internas y externas de reclutarlos? También encontrará como capacitarlos evaluarlos y motivarlos.

Carece de bibliografías ya que fue realizado con apuntes de clases magistrales realizadas por los profesores en la Universidad experimental Simón Rodríguez. Podemos mencionar entonces al Prof. Rafael Antolinez y al Prof. Nurmy García. (Montoya, 2004).

La función de la empresa es: sobrevivir, crecer y generar ingresos y proporcionalmente incrementar la cartera de clientes, mientras no haya ventas no hay transacción comercial, en este caso es potencialmente una empresa porque no ha puesto sus cimientos en una sólida fuerza de ventas que esté estratégicamente estructurada y capacitada dentro de los lineamientos de la empresa. La fuerza de ventas es lo que permite garantizar el flujo de dinero que representa la utilidad que genera ingresos a la empresa. (Montoya, 2004, p. 6).

Por otra parte, los autores Colmont & Landaburu (2014), realizaron el trabajo denominado “Plan estratégico de marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa MIZPA S.A. Distribuidora de tableros de madera para construcción y acabados en la ciudad de Guayaquil”, año 2014, indicando que Mizpa S.A. es una empresa de distribución y comercialización de tableros de madera y complementarios, nacida en Guayaquil en el año 2004, forma parte de la cadena de Novocentros del Grupo Pelikano. Principal productor ecuatoriano de tableros de aglomerado (MDP) y melaminicos; que cumple con las exigencias impuestas por el mercado mundial a través de las normas DIN, ISO 9001, 2000 ISO 1401; 1996 y BASC. (Colmont & Landaburu, 2014).

Las ventas se realizan actualmente mediante una atención personalizada a todos los clientes que llegan al local por referencias de otros clientes o el anuncio que existe en los exteriores del local, recordando siempre que su filosofía es ayudar al cliente, quienes son artesanos, industriales, diseñadores, decoradores, arquitectos y público en general, asegurándose que el producto logre un óptimo resultado y de esa forma, no solo se mantenga el usuario, sino que éste se convierta en el principal medio de publicidad.

Su alcance conlleva a mejora la distribución de los productos que ofrece MIZPA S.A., el cual está ubicado en el sector suroriente de la ciudad de Guayaquil, además se desea ampliar la atención a las necesidades de los clientes que se encuentran en el sector norte, para lo cual se analizará el gran crecimiento de nuevas construcciones en este sector de la ciudad, estudiando la posibilidad de abrir una nueva sucursal. (Colmont & Landaburu, 2014).

A nivel del contexto colombiano, Escobar & Pérez (2011), realizaron el trabajo sobre “Estrategias de negociaciones de ventas centralizadas en un conglomerado de empresas, en la Universidad ICESI de Cali”, año 2011, resumiendo los siguientes aspectos:

Las negociaciones juegan un papel importante en cualquier tipo de actividad comercial, de una buena negociación se pueden obtener grandes beneficios económicos y estratégicos para una organización. En un conglomerado de empresas, las negociaciones ganan mayor importancia porque la suma de transacciones y volúmenes de compras y ventas de bienes y servicios que cada negocio del conglomerado realiza individualmente brindan al conglomerado un poder de negociación cuando se reúnen en un sólo departamento de negociaciones. (Escobar & Pérez, 2011, p. 12).

Los modelos de compras centralizadas están bastante desarrollados, sus beneficios han sido comprobados y por ende son usados en muchos conglomerados con éxito; sin embargo, no encontramos con la misma facilidad en Colombia, estudios sobre las negociaciones de ventas centralizadas y tampoco se encuentra aplicada en la práctica. En este proyecto de grado, se estudiaron los beneficios y riesgos que pueden generarse al implementar una estrategia de este

tipo, encontrando importantes beneficios como: crecimiento en ventas, optimización de los recursos humanos y físicos, crecimiento de marca, reconocimiento, valor agregado tanto para el conglomerado como para los clientes institucionales o empresariales que son comunes en varias empresas del grupo; adicionalmente, este tipo de clientes han manifestado la importancia de ser atendidos por un sólo contacto que negocie con ellos las necesidades que las empresas del grupo pueden satisfacerles. (Escobar & Pérez, 2011).

Es importante resaltar que este proyecto de grado se sustenta en diferentes teorías de negociaciones, estrategias de conglomerados y en la realización de una serie de entrevistas a personas en cargos estratégicos de un conglomerado real con un modelo maduro de compras centralizadas. A través de la verificación de los ingresos provenientes de clientes comunes de las empresas del conglomerado se construyó la matriz de ventas que permite identificar los criterios internos y externos para clasificar los clientes. De los fundamentos teóricos y las entrevistas se deriva la Matriz DOFA la cual muestra las bondades (Oportunidades y Fortalezas) y riesgos (Debilidades y Amenazas) de esta estrategia. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones a ser consideradas para los interesados en implementar una estrategia de ventas centralizadas. (Escobar & Pérez, 2011).

4.2 Marco teórico

En este aparte, se hace referencia a la identificación de teorías que ayudan a la solución del problema de investigación. Las teorías que se enmarcan tienen que ver con la gestión de ventas y marketing, apoyadas en autores versados sobre la temática, como: Flórez, Bermúdez, Borja, Escobar, García, Kotler, Mendoza, Montoya, Porter, Schnarch, ente otros.

A continuación, se destacan los aportes de Flórez (2002), quien señala los siguientes aspectos acorde con la temática de estudio:

4.2.1 Principios generales del marketing.

Principio de selección. Si un promotor de empresa dice que su público objetivo es todo el mercado, lo que está diciendo es que no sabe quién es su público y por lo tanto su primera tarea debe ser determinarlo. (Flórez, 2002).

Principio de diferenciación. El consumidor no para de ser una expresión sin comentario, que debe ser matizada en grupos de consumidores/ usuarios o competidores homogéneos entre sí, y diferentes entre distintos grupos.

La diferenciación de grupos de clientes con necesidades diferentes es uno de los apoyos en los que las nuevas empresas han de basar su estrategia.

Principio de aplicación conjunta de medidas. Ninguna medida por si sola es decisiva. Sólo la aplicación conjunta de medidas y acciones, bajo la estrategia marcada, permite alcanzar resultados.

Las acciones aisladas son en sí mismas poco efectivas. No es posible diseñar políticas aisladas de comunicación, precio o distribución, estas políticas deben ser integrales y coordinadas.

Principio de economía. Como los recursos son escasos, deben ser utilizados donde más rindan. (Optimización de recursos).

Principio de adaptación a las circunstancias. No es posible establecer un patrón. Si en un futuro se desean alcanzar zonas geográficas diferentes, este principio debe tenerse en cuenta, es decir las diferencias de los hábitos y costumbres es posible que exijan una adaptación a las circunstancias. El paso del tiempo hará que lo que sirve ahora deba ser matizado en el futuro, ya que las circunstancias de los mercados son del todo cambiantes en el entorno que nos ha tocado vivir.

4.2.2 Los elementos del marketing.

Establecer una política de productos, es crear una gama de productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. Los emprendedores parten de una idea concreta, se hace necesario diseñar una serie de productos y servicios con valores añadidos, ya que hoy en día es difícil competir sin establecer una gama de productos y servicios integrales y de completa satisfacción para el cliente.

Establecer políticas de precios. Su definición permite establecer estrategias determinadas y diferenciación entre grupos de clientes. La política de precios se amplía a las decisiones relativas a descuentos, condiciones de pago y de entrega. Establecer una política de distribución. La forma en que el producto o servicio llega al cliente es la distribución. Esta política requiere muchísima atención, por ejemplo, un producto de consumo; en el caso de los servicios, la localización del establecimiento y el lugar donde se presta el servicio, adquieren la mayor relevancia.

Establecer las políticas de comunicación. Su fin no siempre es vender en un sentido directo. En muchas ocasiones la comunicación atiende a otros objetivos relacionados con la necesidad de establecer relaciones de confianza con los clientes. La política de comunicación puede servirse de muchos más instrumentos que la publicidad. Todos estos instrumentos de marketing deben ser utilizados bajo los principios anteriormente señalados. (Flórez, 2002, p. 16).

4.2.3 Proceso estratégico del marketing.

La secuencia de la decisión: Hay que establecer un orden lógico de decisiones de marketing. La empresa es el centro de decisiones.

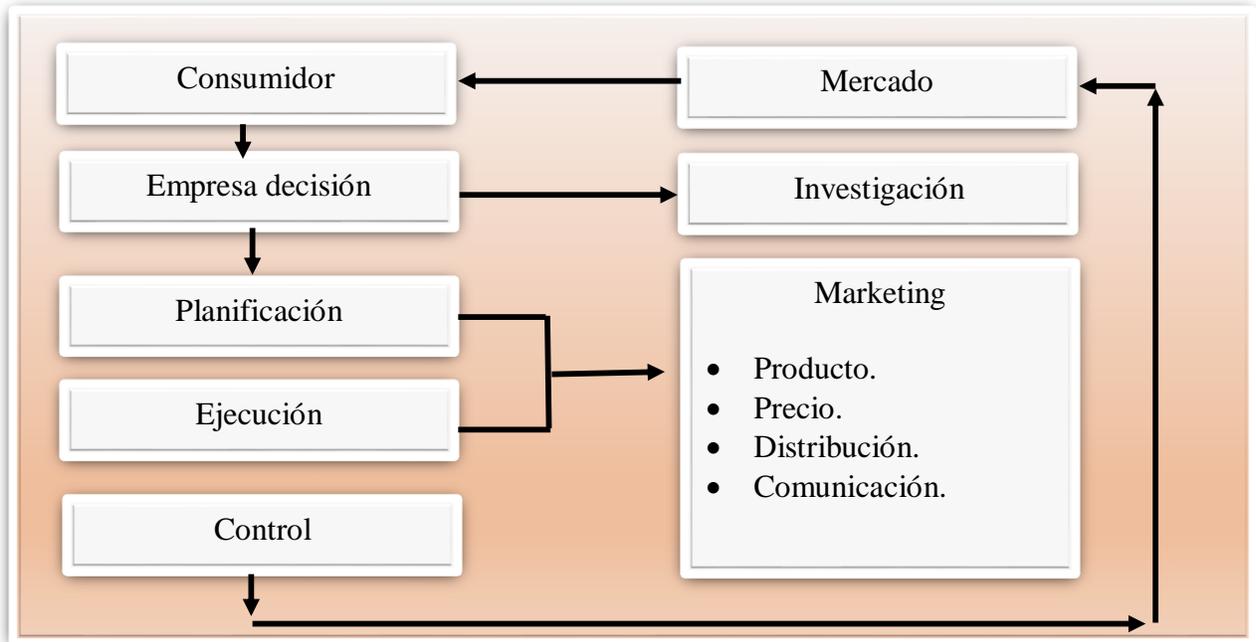


Figura 1. Proceso estratégico del marketing.

Fuente: (Flórez, 2002, p. 20).

El plan en la investigación del mercado. Lo importante es no presuponer comportamientos, actitudes o conocimientos del cliente potencial. Dos preguntas surgen inmediatamente: ¿Qué es un mercado? ¿Cómo delimitar el análisis? (Flórez, 2002, p. 20).

Caracterizar un mercado: todos los mercados tienen los mismos componentes, pero a su vez estos componentes, son diferentes en número. Un mercado tiene un componente fundamental que recibe el nombre de CONSUMIDOR. Es el componente por excelencia. Bajo el nombre de consumidor incluimos otros que para algunos mercados son más significativos tales como: usuario, utilizador, destructor, comprador. Muchas veces estas figuras coinciden, pero con frecuencia el comprador no coincide con el usuario.

El que prevé el instalador, el servicio post-venta, el consejero, etc., en algunas ocasiones tienen una influencia fundamental en la decisión de compra y entonces deberán ser estudiadas como si del comprador se tratara. Lo importante es determinar:

a) ¿A quién o quiénes debe despertar el interés?

- b) ¿Quién o quiénes requerirán una explicación o demostración?
- c) ¿Quién está autorizado /capacitado para cerrar la venta?

El segundo componente siempre en el mercado son los **COMPETIDORES**. Los competidores son aquellas empresas que luchan por los mismos clientes. Otros componentes del mercado son generalmente:

- a) Las formas de distribución.
- b) La legislación, normalización, autonómica gubernamental y comunitaria.
- c) La tecnología, moderna tecnología.

Caracterizar un mercado es conseguir información relevante acerca de los **CONSUMIDORES** (en sentido amplio), **COMPETIDORES**, así como de otras fuerzas influyentes en el mismo.

La investigación de mercado se convierte en un proceso de acumulación de información que no termina nunca. En una primera etapa de la vida de la empresa, esta acumulación de información es de vital importancia para la toma de decisiones. (Flórez, 2002, p. 20).

Delimitar el análisis: con respecto al consumidor debemos hacer ejercicios de segmentación para tratar de establecer una hipótesis acerca del grupo de consumidores que en principio más nos interesa.

Respecto a los competidores se debe conocer al detalle de las estrategias actuales y futuras de los competidores directos, se debe conocer su *público objetivo*, su gama de productos, sus precios, los canales de distribución que utilizan y sus estrategias de comunicación. Se debe reflexionar sobre sus puntos fuertes y débiles, tales como financiación, patentes, tamaño, poder de distribución, imagen, marca.

4.2.4 Decisiones estratégicas: Plan estratégico.

Para ayudar a tomar decisiones estratégicas utilizar algunos, enfoques particulares, que se convierten en acciones contundentes para reconquistar al cliente comprador, consumidor, fijo y potencial. Por el momento encontrar en la etapa reflexiva. (Flórez, 2002, p. 22).

Por etapa reflexiva se entiende el momento en que, con información del mercado, la empresa toma decisiones, todavía en forma de plan escrito, acerca de cómo competir en el mercado. En esta etapa la empresa reflexiona acerca de las alternativas que tiene para competir:

- a) ¿A qué grupos de consumidores dirigir?
- b) ¿Con qué gama de productos?
- c) ¿Con qué precios?
- d) ¿Cómo distribuiré mi producto? ¿Dónde localizar los servicios?
- e) ¿Cómo me daré a conocer? ¿Cómo llegar los mensajes?

Desde la óptica de marketing estamos sugiriendo que en el centro de la decisión esté el cliente. Si hemos elegido dos grupos de consumidores muy diferentes es muy posible que se necesite establecer dos estrategias de marketing diferenciadas. Una vez establecida la estrategia, puede ser importante establecer contacto con el mercado, interrogar a algunos agentes relevantes del mercado sobre cómo ven dicha estrategia, así vamos acumulando más conocimientos acerca del mercado y de nuestra estrategia.

Decisiones operativas: marketing ejecutivo. La empresa estima que tiene ante sí una estrategia que le permitirá penetrar en el mercado y mantener posiciones sólidas frente a los competidores actuales y futuros. Es el momento de ejecutar las acciones de marketing. En este nivel, la empresa diseña sus productos y servicios, establece una política de precios, contrata la red de ventas, selecciona los canales de distribución, contrata las acciones comunicacionales previstas, etc.

Es importante en esta etapa de trabajo, establecer algún mecanismo de control que nos permita rectificar sobre la marcha. (Flórez, 2002, p. 23).

Planes integrales del marketing. La coordinación de acciones puede establecerse formalmente en el llamado plan de marketing, que reflejará en última instancia todo un conjunto de acciones y la ejecución coordinada de las mismas.

El Plan de Marketing debe ser claro para aquellos que deben invertir en nuestro futuro negocio: accionistas, socios, banca, instituciones, etc. De esta manera empezar a ganar la credibilidad de todo un conjunto de agentes económicos con los que se va a relacionar.

Básicamente un plan de marketing contiene:

- a) Un análisis de la situación del mercado
- b) Una estrategia de referencia
- c) Una concreción del marketing mix
- d) Una concreción de acciones de marketing, cuantificadas
- e) Un calendario de ejecución y un responsable por acción
- f) Un plan de marketing es una herramienta imprescindible para un promotor de un nuevo negocio. (Flórez, 2002, p. 23).

4.2.5 Plan comercial.

- a) Definición y racionalidad de la cuota del mercado objetivo que se pretende alcanzar a lo largo del horizonte contemplado en el proyecto, para cada uno de los productos o familias de productos; en el caso de que exista una fracción de las ventas previstas correspondiente a un mercado cautivo, se hará constar.
- b) Programa de ventas por productos o familias de productos, de acuerdo con la cuota de mercado prevista; dichas previsiones estarán expresadas en unidades y en valor, salvo que la naturaleza del producto solamente permita realizarlas en valor monetario.

- c) Evolución de los precios de ventas unitarias, valorando para ello la situación previsible de oferta y demanda.
- d) Plazo medio previsto de cobro: estimación y condiciones habituales en el sector; provisión para insolvencias (media del sector).

Canales de distribución. Canales comerciales previstos para acceder al cliente, justificando la elección. Los canales habituales predominantes habrán sido expuestos al describir el mercado.

Organización comercial. Definición de la organización necesaria para la consecución de las previsiones de ventas; especificación de la naturaleza de los agentes de ventas (delegados, comisionistas, etc.), estructura, distribución geográfica, dependencia jerárquica, etc.

Si el proyecto es desarrollado en una empresa existente, se hará referencia al aprovechamiento de la fuerza de ventas de que dispone.

Publicidad y acciones de promoción. Descripción del tipo de publicidad que pretende desarrollar la empresa. Así como las acciones promocionales de lanzamiento que se van a llevar a cabo.

Costos comerciales. Detalle de los costos comerciales que integran todos los conceptos señalados; se deberían incluir conceptos como embalajes, comisiones, descuentos, publicidad, ferias, caución, etc. (Flórez, 2002, p. 116).

Por otra parte, Schnarch (2011), señala que el término *marketing* es un anglicismo que en español suele traducirse como mercadotecnia o mercadeo. El nacimiento del marketing es una cuestión que siempre crea controversias entre los distintos autores, ya que no suelen ponerse de acuerdo ni en la época ni en el país de procedencia. En efecto, algunos autores, basándose en la idea del intercambio, sostienen que el marketing es tan antiguo como la humanidad misma, pero aun cuando las actividades de marketing son muy antiguas, su estudio es muy reciente. Hay escritores que dicen que el marketing ya se aplicaba en la comercialización de libros del siglo XV, puesto que los editores ingleses de aquella época tenían que buscar los mercados, diseñaban su

producto, y adaptaban su marketing para ajustarse a las necesidades del mercado, utilizando las variables de marketing estratégico... Es decir, centraban su atención en el tipo y naturaleza de los consumidores y de los competidores. (Schnarch, 2011).

Kotler y Lane (2006) utilizan la definición de la American Marketing Association que dice:

La administración de la mercadotecnia es el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y servicios para dar lugar a intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales. Complementando ésta definición, Kotler (1985) afirma que a la administración de la mercadotecnia le corresponde la función de influir en el nivel, la oportunidad y la composición de la demanda, de tal forma que contribuya a que la organización logre sus objetivos. (Kotler & Lane, 2006, pp. 13-14).

Pero la misma *American Marketing Association* en el 2004 ya definía el marketing como una función organizativa y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para la gestión de relaciones con los clientes en formas que beneficien a la organización y sus grupos de interés. A finales del 2007, la AMA la volvió a revisar, y la definió como la actividad, conjunto de prácticas relevantes y procesos para crear, comunicar, liberar e intercambiar las ofertas que tengan valor para los clientes, los socios y a la sociedad en general.

Actualmente hay muchas definiciones de marketing, pero las más acertadas son aquellas que han ampliado su concepto, como Kotler & Lane (2006). En efecto, según los autores, desde el punto de vista de los negocios, marketing es el proceso de planear y ejecutar el concepto, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios con el fin de crear intercambios que satisfagan los objetivos particulares y de las organizaciones. La dirección de marketing es el arte y la ciencia de seleccionar mercados meta y de atraer y retener clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un valor superior. Desde este punto de vista, El marketing aporta precisamente una forma distinta de concebir y ejecutar la relación de intercambio entre dos o más partes.

Los límites tradicionales del marketing, circunscritos al campo empresarial y a las transacciones de naturaleza económica, se ampliaron en la década de los setenta para incluir también organizaciones distintas de las empresas, como las entidades públicas y las instituciones sin ánimo de lucro. Actualmente el concepto de marketing, en consecuencia, se ha ampliado y sus principios, metodologías y estrategias pueden ser aplicadas en otros campos, tales como: (Schnarch, 2011, p. 4).

- a) Marketing de instituciones no lucrativas. Abarca las actividades de intercambio de todas las instituciones sin ánimo de lucro, con una dependencia de su naturaleza pública o privada.
- b) Marketing público. Es una parte del marketing de instituciones no lucrativas que se circunscribe a las actividades de intercambio de las entidades públicas, especialmente los servicios públicos que presta la Administración del Estado.
- c) Marketing político. Es el desarrollado por partidos políticos, sindicatos y candidatos para conseguir el apoyo a sus ideas y programas y obtener el voto de los electores.
- d) Marketing social. También denominado marketing de las ideas, marketing de las causas sociales o marketing de las cuestiones públicas, cuya finalidad es el desarrollo de programas para animar o desanimar la aceptación de ideas o comportamientos sociales. (Schnarch, 2011, p. 4).

Para el autor latinoamericano, Díaz (2008):

Mercadotecnia, marketing o mercadeo es el sistema de actividades realizadas con fines o no de lucro que permiten detectar las necesidades y deseos del consumidor o usuario meta real y potencial, crear el producto, comunicar sus beneficios y ofertarlo en intercambio satisfaciendo esas necesidades más y mejor que la competencia. (Díaz, 2008, p. 8).

Para García (2009), de la Universidad de la Habana, el marketing constituye una disciplina en desarrollo cuyo origen remonta a principios del siglo pasado. Comprende un campo de conocimientos que se ha venido desarrollando, pero que aún se encuentra en una etapa de desarrollo continuo en busca de su construcción y consolidación. En el tiempo transcurrido se ha nutrido de otras disciplinas y ciencias para estructurar su función dentro del campo empresarial;

concluyendo que al marketing es una filosofía y una técnica. Como filosofía, es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio, por parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado.

Como técnica, el marketing es la instrumentación de la aplicación práctica de esa filosofía de acción, es decir, el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio entre la empresa y el mercado. Esta se desarrolla dentro de un sistema comercial en el que hay una serie de factores no controlables por la empresa, los que constituyen el entorno, e influyen en los comportamientos del mercado, en las decisiones de marketing de la empresa y, en definitiva, condicionan el desarrollo de la relación de intercambio. (García, 2009).

La función comercial. En toda empresa independientemente de su tamaño o actividad económica a que se dedique, se realizan una serie de labores típicas que se pueden agrupar en ciertas áreas o funciones específicas. Estas son: producción, finanzas, personal y mercadeo, que en las grandes organizaciones se ven reflejadas en los organigramas (a veces con otros nombres, como, por ejemplo: producción o fábrica, recursos humanos, contabilidad o ventas; como también pueden existir otras como jurídica). Si es una microempresa, todas estas actividades son realizadas por una misma persona, si se trata de empresas más grandes, se habla de departamentos, divisiones o vicepresidencias. (Schnarch, 2011, p. 8).

De esas funciones básicas, en el mundo moderno, la de mercadeo es fundamental, ya que en una empresa podemos manejar muy bien su parte productiva (o compras), tener excelentes procesos de selección, motivación y supervisión del personal, muy buenos registros e información contable y de costos, buen manejo de cartera, etc., pero si fallamos en la parte comercial, la organización estará en dificultades. Después de todo, la única función que le genera ingresos a la empresa, como producto de su gestión, es mercadeo.

Hoy no basta con tener “buenos” productos, hay que saber comercializarlos. Y si no hay ventas, no se tendrá el dinero suficiente y necesario para comprar materias primas, pagar salarios, insumos, servicios y mucho menos utilidades. Sin embargo, siendo tan importante la función comercial, las empresas no siempre lo han asimilado de esta forma, y podríamos decir que ha

existido una evolución en cuanto a su jerarquía y que aun cuando todavía hay empresas que están en etapas anteriores, los enfoques han sido:

- a) Orientación hacia el producto. Se pensaba que lo más primordial era tener una buena oferta o producto y que este solo hecho estaría asegurando su venta. En consecuencia, la máxima preocupación estaba en producción, fabricación, sistemas o diseño. La función de mercadeo estaba reducida a su mínima expresión y prácticamente se limitaba a llevar el producto a los mercados.
- b) Orientación a las ventas. Cuando comienzan a aparecer alternativas o competencia, las empresas se dan cuenta que ya no basta con llevar el producto, sino que hay que entrar a convencer y motivar a esos clientes potenciales sobre las bondades de nuestra oferta. Aquí comienza a lograr importancia la labor comercial y crecen en personal y presupuesto, así como se desarrollan técnicas de venta, la publicidad y el marketing. Pero el producto generalmente seguía siendo responsabilidad exclusiva de fábrica y los precios fijados con criterios financieros. (Schnarch, 2011, p. 9).
- c) Orientación al cliente. Pero la cosa ha evolucionado más aun y actualmente se considera que si bien es cierto que los productos y la actividad de venta es fundamental, el centro de atención de las empresas debe estar en el cliente, el usuario, el comprador y consumidor, ya que la única garantía que va a tener una empresa de estar y progresar en un mercado, es satisfaciendo en mejor forma que la competencia las verdaderas necesidades, deseos y expectativas de los clientes. Si aparece otra organización que lo haga de mejor manera, el cliente se perderá.

Incluso hay autores que llegan mencionar una nueva etapa en esta evolución llamada el “Mercadeo Uno a uno”, mediante el cual se refina el concepto de mercadeo orientado al cliente, y se comienza a crear productos y servicios orientados a personas en particular, con la utilización de complejos sistemas informáticos capaces de identificar clientes específicos y sus necesidades concretas. Los segmentos se van reduciendo hasta llegar a grupos meta altamente determinados, prácticamente personas o empresas concretas, con nombre y apellido. (Schnarch, 2011, p. 9)

Estrategias de marketing. La nueva situación de los negocios en épocas de incertidumbre, hace necesario que las organizaciones definan claramente sus objetivos y orientación. Por ello resulta fundamental determinar su direccionamiento estratégico, vale decir establecer hacia dónde van y cómo.

Por eso, las organizaciones, fuera de tener ciertos principios corporativos (conjunto de valores, creencias, y normas que regulan su vida), establecen una visión, que es un conjunto de ideas generales que indican lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro y una misión, que es la manera en que se pretenden lograr y consolidar las razones de su existencia, identificando los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer, además de determinar la contribución de los diferentes agentes involucrados.

Las estrategias defensivas, se relacionan con la reducción, desinversión, liquidación, recuperación o alianzas estratégicas. Las genéricas señalan una dirección por áreas globales (ejemplo, productividad o modernización) y las concéntricas son aquellas que afectan a toda la organización (calidad, servicio, capacitación). El mayor valor de la empresa se logra con el aumento del número de clientes, aumento de ventas por cliente y disminución de costos por cliente.

Desde un punto de vista más comercial, se puede establecer dos tipos de estrategias: ofensivas (nuevos clientes), defensivas (clientes actuales) y de retención (fidelización). La primera busca ampliar el mercado mediante más participación, nuevos usuarios o más frecuencia de uso; la defensiva en cambio, se centra en mantener el mercado incrementando satisfacción y la tercera, creando barreras contra el cambio y transformando compradores en clientes. (Schnarch, 2011, p. 36).

Según Chías (1991), “es todo el programa, desde su análisis hasta su ejecución y control, dirigido hacia el equipo humano de la organización, desde la alta dirección hasta el personal en contacto con el público, desde el administrativo hasta el comercial externo que pretende alcanzar una cultura organizativa orientada al mercado” (Chías, 1991, p. 91). A veces se invierte mucho dinero y esfuerzo en el marketing externo y se descuida el interno, lo que puede producir un desfase cuando los colaboradores entran en contacto con los clientes externos en el marketing interactivo.

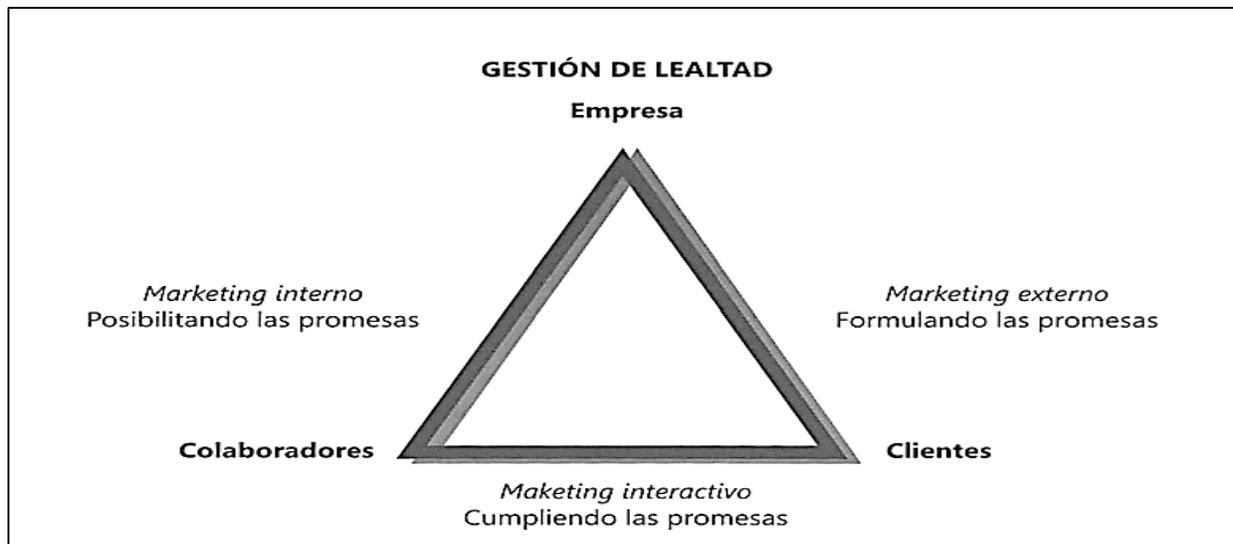


Figura 2. Gestión de lealtad.
Fuente: (Schnarch, 2011, p. 51).

A menudo se continúa hablando de recursos humanos como si fueran recursos de tipo monetario o físico y, en realidad, se trata de gestionar personas, que es una cosa diferente. El hombre en la empresa debe trascender de objeto a sujeto. Esto es, que sea valorado como persona, con capacidad de crear, innovar, resolver problemas, transformar procesos, trabajar en equipo, tomar decisiones y participar en el desarrollo de sus organizaciones.

Uno de los elementos claves, son las comunicaciones internas, que es la dirigida al colaborador y sirve para motivar al equipo humano, retener a los mejores e inculcar la cultura corporativa, además de potenciar el sentimiento de pertenencia. Las ventajas son: Aumentar la eficacia del equipo humano, al sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si conoce los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, si se siente parte de ella y ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

Se puede concluir, como dice Alet (1994), que "es muy probable que un excelente servicio al cliente no sirva para compensar el que un artículo ofrezca una calidad inferior a la esperada, pero seguro que un mal servicio al cliente puede anular completamente un producto fantástico". (Alet, 1994, p. 253).

En América Latina hay pocos estudios. Uno de ellos, sobre la calidad del servicio en las tiendas por departamento en Chile, dice que "el concepto de lealtad está muy ligado a la satisfacción, debido a medida que un cliente se sienta complacido por el servicio que se le entrega en la tienda, éste volverá a realizar otra compra y recomendará los servicios a otras personas". (Retail, 2010, p. 22)

Marketing: captación, repetición, relación y satisfacción. El marketing, como cualquier disciplina, ha ido evolucionando a través del tiempo y que actualmente lo que buscan las organizaciones es ganar y mantener clientes satisfechos, que se transformen en verdaderos socios del negocio, en el esquema que se presenta a continuación: (Schnarch, 2011, p. 101).

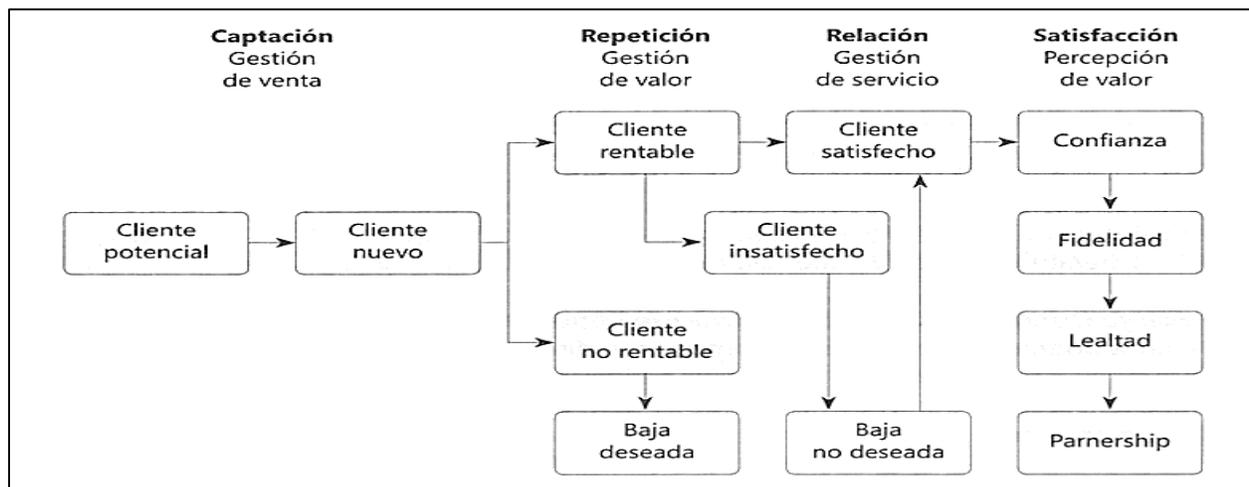


Figura 3. Marketing: captación, repetición, relación y satisfacción.
Fuente: (Schnarch, 2011, p. 101).

Es decir, se trata de transformar al cliente potencial en comprador. Si éste es rentable, se busca entregarle más valor para transformarlo en cliente, posteriormente mediante la gestión del servicio se logra un cliente satisfecho con confianza, fidelidad y lealtad, para ser finalmente un socio.

Para hacer que repitan en su compra se requiere la combinación de estos factores:

- a) Entregar el producto/servicio adecuado, esto es un tangible o intangible que satisfaga plenamente sus deseos, necesidades o expectativas, más los valores agregados que incrementen su satisfacción.
- b) Ofrecerlo a la persona adecuada, haciendo la segmentación que corresponda, considerando el proceso de decisión de compra y el comportamiento del consumidor o usuario.
- c) Brindarlo en el momento y lugar adecuado, vale decir dónde y cuándo el comprador espera encontrarlo.
- d) Darlo al precio adecuado, o sea que el valor entregado corresponda al valor percibido en términos económicos.

Y lo anterior se consigue conociendo al cliente. La información, entendida como la creación del valor a través de la gestión inteligente de los datos de que disponemos, nos permite identificar las necesidades de clientes y prospectos, de una forma individual y satisfacerlas a través de la construcción de relaciones personales que duren en el tiempo, en beneficio mutuo y de manera rentable. (Schnarch, 2011, p. 102).

Ventas. Otra función del departamento de mercadeo son las ventas y el control de los vendedores. Después de su entrenamiento se les debe asignar un territorio claramente delimitado; para su remuneración, lo más conveniente es asignarles un salario base bajo, una comisión por las ventas y una comisión mayor por el cobro, con el fin de que no descuiden la cartera originada por las cuentas por cobrar. Se les debe asignar una cuota en valor y en número de clientes nuevos, debiendo llevar el gerente de ventas un control semanal y mensual de las ventas realizadas año a la fecha, comparándolas con la cuota asignada. (Van Den Berghe, 2016, p. 203).

Se debe dar especial énfasis a los ingresos de los vendedores, ya que estos, con sus ventas, irrigan trabajo para toda la empresa. Siempre se debe evitar el gran error de algunas compañías que cuando ven que un vendedor gana mucho dinero, le quitan clientes o le bajan las comisiones.

La empresa debe trabajar para su fuerza de ventas y estos para sus clientes, escuchando sus necesidades, la mayoría de las innovaciones se generan por ideas del mercado; realizando una investigación conjunta y un programa de desarrollo en el que la empresa trabajará con algunos de

sus clientes y así innovará respondiendo a necesidades del mercado, comprendiendo mejor sus deseos actuales y futuros.

El supervisor de ventas debe realizar llamadas periódicas a sus clientes con un continuo control posventa.

Periódicamente el supervisor de ventas debe visitar los clientes con el vendedor y cuando este sale a vacaciones reemplazarlo atendiendo a los compradores, tratando de averiguar información de la competencia, por qué los consumidores adquieren los productos de otras empresas, qué los hace más llamativos ante el gusto de los clientes y por qué los prefieren; la información del exterior de la empresa y de su medio ambiente es la más importante para la toma de decisiones de mercados y de toda la empresa. (Van Den Berghe, 2016, p. 207).

Expansión del territorio de ventas. La expansión del territorio de ventas o la consecución de nuevos mercados, parte de los supuestos de oportunidad y de la obtención de utilidades; oportunidad por ser un área completamente virgen, mal atendida por la competencia o porque allá han migrado consumidores del producto, que podrían estar ansiosos de adquirirlo, supliéndose así una necesidad sentida que generará utilidades a corto, mediano y largo plazo.

Tipos de publicidad:

La institucional: está enfocada hacia la imagen de la compañía. Su objetivo es hacer conocer el respaldo que tiene el cliente al adquirir el producto, por parte de toda la organización.

La publicidad institucional puede demostrar el soporte administrativo del departamento de mercados o específicamente del área de los vendedores; el nivel de servicio al cliente, como es tiempo de respuesta para pedidos, entregas o reclamos; personal de mantenimiento o el stock de inventario de repuestos. En ella están consideradas las promociones, ventas especiales o descuentos que realiza la empresa o el almacén para ciertos días del año, aprovechando las fiestas religiosas o feriados patrios, como son la navidad, el día de la independencia, etc. Cada país tiene sus fiestas propias, las cuales son aprovechadas mediante descuentos especiales, comunicados al

público, por un medio masivo, mediante la publicidad institucional. (Van Den Berghe, 2016, p. 214).

Del producto: promueve los beneficios de un servicio o producto específico. Es la publicidad más conocida, en ella se resaltan las cualidades del producto y las ventajas que para el comprador conlleva su adquisición.

Puede venir acompañada de cupones o bonos de descuento o de devoluciones de dinero a vuelta de correo. En ella se trata de que el consumidor adquiera inmediatamente el producto, aprovechando su factor de recordación.

De lanzamiento: estimula la demanda para un nuevo producto. Se utiliza cuando la empresa entra en una nueva área de mercado o cuando se quiere promover un nuevo producto de la compañía; en este caso, aprovechando la buena imagen corporativa y el *good will* de la institución, en el mensaje publicitario se debe anexar el nombre y el logotipo de la empresa, como respaldo del nuevo producto, ello aumenta la confianza del cliente y facilita la entrada del producto al nuevo mercado.

Comparativa: compara un atributo específico entre dos compañías o dos productos.

Antes de hacer uso de este tipo de publicidad, se deben conocer profundamente las leyes comerciales del país y del estado o departamento, para evitar una futura demanda, debido a que la actividad comercial en algunos países está regulada por leyes nacionales, en otros, por leyes estatales o departamentales; en algunos países (o regiones), está permitida la publicidad comparativa que resalte los beneficios de un producto en detrimento del de la competencia; en otros es una práctica de falta de ética comercial, que amerita una demanda.

Competitiva: utiliza las ventajas del nuevo producto de la empresa, por sobre el de la competencia, ya posicionado en el mercado. Este tipo de publicidad debe tener muy buenos argumentos y un alto nivel de convencimiento, para lograr cambiar la mentalidad y el gusto del consumidor.

De usos: muestra los diferentes usos o servicios del producto. El objetivo de este tipo de publicidad es reforzar el mercado y aumentar el número de usuarios y el grado de satisfacción del consumidor, para disminuir el impacto de otros productos de la competencia.

Misionera: despierta el interés y la expectativa de un nuevo producto, sin dar su nombre ni el de la empresa. Se utiliza cuando se desea introducir un nuevo producto al mercado, en el cual, mediante mensajes repetitivos, con una periodicidad diaria o máximo semanal se crea la expectativa por parte del público, con preguntas tales como ¿qué es? ¿Cuándo vendrá? se acerca el día; cambiará su vida; faltan 3 días, etc. Todo ello para despertar el interés y la curiosidad de los consumidores, sin nombrar ni la empresa ni el producto. Al final, con un gran despliegue, por 2 o 3 días, se dará respuesta a todas las preguntas de los mensajes publicitarios previos, apareciendo el nombre de la empresa, del producto y de sus usos.

Ciega: muestra el resultado de una prueba, comparando dos productos sin que el entrevistado sepa cuáles son sus nombres, realizada a un determinado número de personas. Se utiliza en productos de consumo popular como son: sodas (gaseosas o refrescos), jabones, artículos de aseo personal o del hogar o en productos comestibles

Promoción. Una promoción es una rebaja que en todos o en algunos de sus productos, realizan las empresas o los almacenes para renovar inventario o para vender los productos del modelo o la temporada del año o del periodo anterior, con el fin de tener espacio para los nuevos modelos; también se realizan promociones para aprovechar las ventas de temporada cíclica o estacional. Para hacer conocer un nuevo producto o un almacén recientemente inaugurado, o para aprovechar un determinado día del año, como el llamado viernes negro, un día después del jueves de Acción de Gracias en Estados Unidos; o los días siguientes a la navidad, en los países latinoamericanos.

Para la promoción, el departamento de mercadeo debe llevar a cabo la mezcla promocional que consiste en la mezcla de publicidad, ventas personales, relaciones públicas y rebajas; todos estos elementos son los que constituyen la promoción de mercados. Una promoción debe realizarse cuando han bajado las ventas, se ha perdido participación del mercado, para hacer contrapeso a la

competencia que ofreció una oferta llamativa, para renovar inventario o para hacer conocer un producto, o para aprovechar un día en el que el público sabe que todos los almacenes realizan sustanciales rebajas.

Una nueva mezcla de mercados: de las 4 P a las 8 P. Los hechos y las realidades indican que actualmente estamos mucho más allá de las 4P de 1985. (Serna, Salazar, & Salgado, 2011, p. 17).

Producto. El producto sigue siendo un componente fundamental de la mezcla de mercados, ahora centrado en el cliente. Por ello, debe satisfacer las necesidades y expectativas de valor del cliente. Además de los productos reales del pasado o bienes, hoy son productos los servicios, las ideas, la información, los productos digitales, los lugares, las personas, las experiencias y los eventos, los títulos valores.



Figura 4. El producto y sus atributos diferenciadores.
Fuente: (Ruíz, 2008, p. 14).

Como lo afirman Ferrell & Hartline (2006), los intercambios, en este nuevo contexto que genera el proceso de mercadeo, pueden tener: *utilidad de forma*, entendida como los productos que satisfacen necesidades específicas de los clientes (por ejemplo, el uso específico de materias primas con componentes determinados); *utilidad de tiempo*, entendida como la disponibilidad del producto o servicio cuando el cliente lo requiere; *utilidad de lugar*, es decir, la disponibilidad del producto donde el cliente lo requiere; *utilidad de la posesión*, entendida como la seguridad que transmite al cliente al entregarle el bien o el título que lo respalda (por ejemplo, los títulos valores).

Procesos. Los procesos facilitan el cumplimiento de la promesa y la generación de valor para el cliente. La gestión por procesos reemplaza la gestión por funciones y hace de su productividad la generación de valor. (Ferrell & Hartline, 2006).

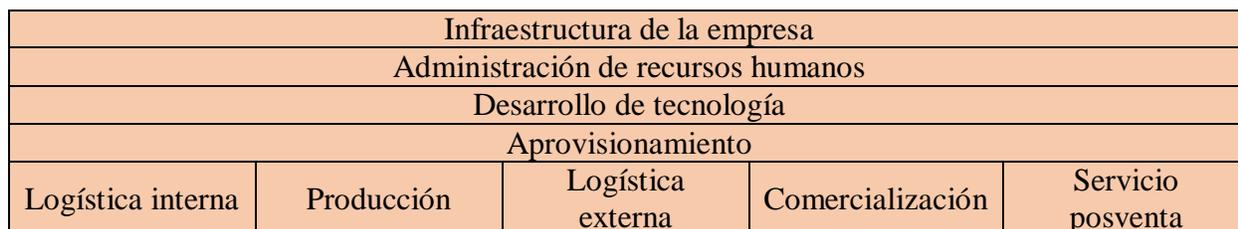


Figura 5. Cadena de valor o supply chain management.

Fuente: (Porter, Competitive Strategy, 1985).

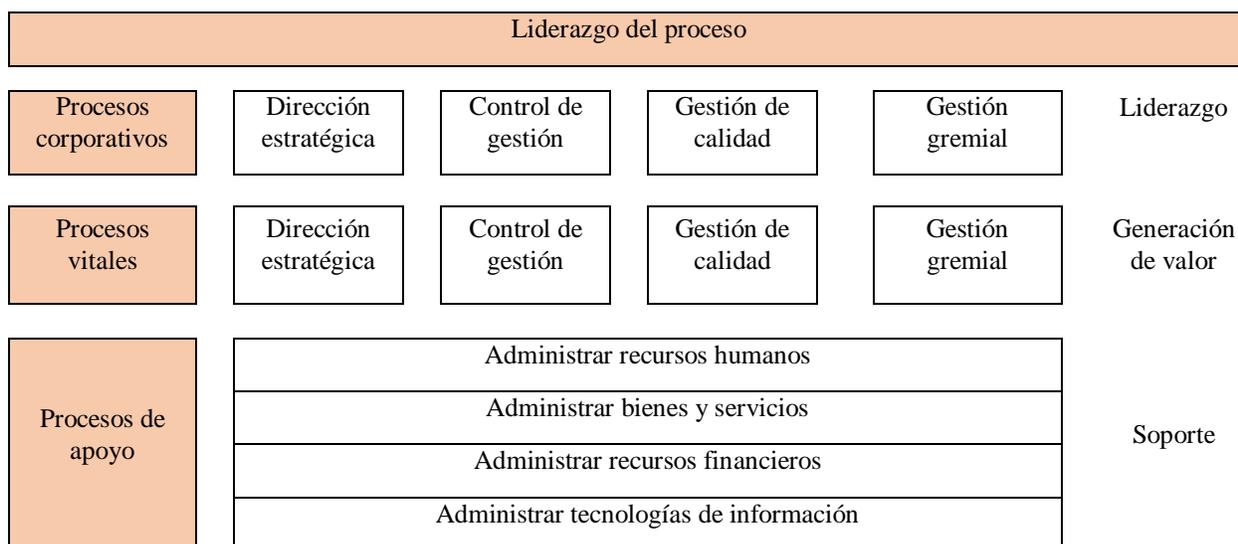


Figura 6. Cadena de valor. Un ejemplo de operador logístico.

Fuente: (Serna, 2008).

Promoción y educación del cliente. Los clientes son un elemento fundamental en el entorno del mercadeo; de receptores, pasaron hoy a ser participantes activos de todos los procesos de comercialización.

La *gerencia de clientes* así entendida es una estrategia de mercadeo que busca, a partir de su conocimiento integral del cliente, establecer y consolidar unas relaciones perdurables a largo plazo, rentables, generadoras de valor para la empresa y el cliente.

Es esta, por su importancia, la nueva P que recibirá especial atención en el diseño de las estrategias de mercadeo de este texto.

El concepto de estrategia. Como un preámbulo a la presentación metodológica para la conducción del proceso de la planeación estratégica de mercados, se hace necesario entender el concepto de estrategia. (Serna, Salazar, & Salgado, 2011, p. 34).

Existen diferentes definiciones respecto a este concepto, ya que algunos autores consideran los objetivos como parte de la estrategia y para otros sólo significan medios para alcanzar la estrategia.

La estrategia definida de forma amplia comprende la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización, la determinación de las metas y objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la consecución de los recursos necesarios para lograr esas metas. (Chandler, 1962, p. 10).

No hay un consenso entre los autores sobre la definición exacta de estrategia. Por ejemplo, Chandler (1962), precursor del pensamiento estratégico la definió así: *Estrategia es la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas.*

Porter (2003), uno de los más connotados teóricos en este tema y quien realiza una clara diferenciación entre la estrategia empresarial y la estrategia competitiva, sostiene:

La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entraren ellos; la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diversas para prestar una combinación única de valor. (Porter, 2003, p. 31).

En una forma muy simple, estrategia es el conjunto de acciones que los gerentes realizan para lograr los objetivos de una firma.

Todas estas definiciones en común consideran que la estrategia operacionaliza la orientación estratégica de una empresa a largo plazo y define los procesos, las acciones y los recursos necesarios para hacer realidad ante el mercado y el cliente los objetivos empresariales. Por tanto, la estrategia:

- a) Define el posicionamiento competitivo de la compañía.
- b) Alinea las actividades con la estrategia.
- c) Construye una diferencia con su competencia.
- d) Asegura gestión por procesos.

Estrategias genéricas. Las estrategias genéricas se refieren a modalidades estables que se fijan los negocios para competir. No son aplicables a la corporación en su conjunto.

De forma muy general los paradigmas estratégicos que apuntan a la formulación de estrategias genéricas son:

- a) Estrategias genéricas de Michael Porter.
- b) El modelo de negocio de Treacy y Wieserman.
- c) Análisis vectorial de crecimiento (matriz producto/mercado de Ansoff).
- d) Análisis de portafolio (Matriz del Grupo Consultor de Boston, BCG).
- e) Estrategias genéricas de Michael Porter.

Las estrategias genéricas según Porter son fundamentalmente tres: la diferenciación, el liderazgo en costos y el enfoque o alta segmentación. (Serna, Salazar, & Salgado, 2011, p. 36).

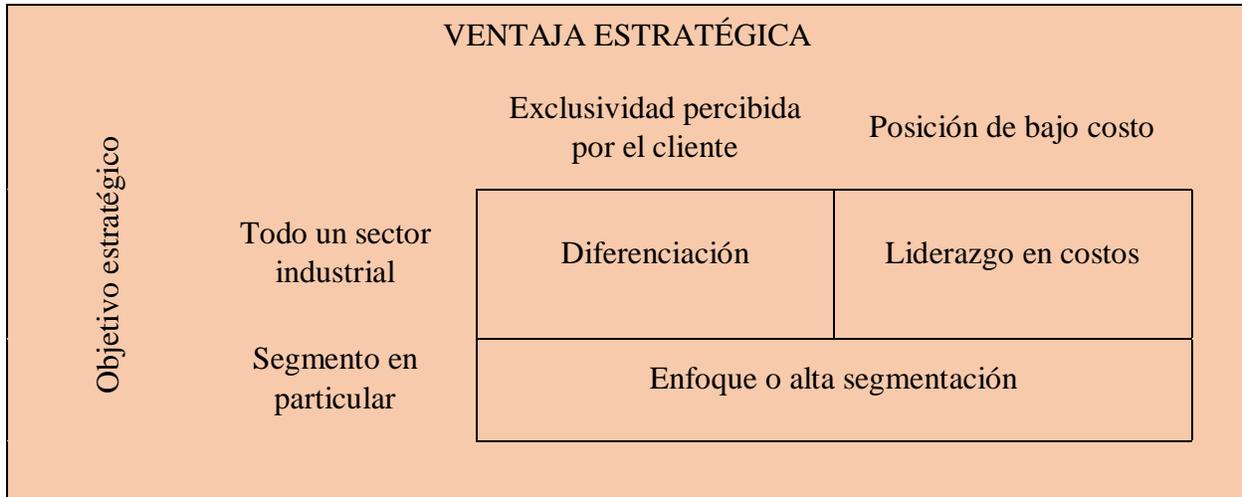


Figura 7. Las tres estratégicas genéricas.

Fuente: (Porter, 1985).

La diferenciación requiere la incorporación en el producto o servicio de características tangibles o intangibles que el cliente perciba como diferentes y que justifiquen un mayor precio por el valor que generan. La diferenciación puede ocurrir en los procesos que integran la cadena de valor o en los atributos complementarios que los hagan diferentes. (Serna, Salazar, & Salgado, 2011, p. 37).

4.2.6 Nuevos paradigmas en estrategias competitivas.

Coopetencia. La dinámica de los mercados y la competencia intensa, así como la necesidad de competir por costos, indujo a las empresas a buscar alternativas de cooperación olvidándose de los viejos paradigmas; ahora el desafío dentro de este paradigma consiste en crear una red de valores.

Ray Noorda, recordado como el “padre de la red de computadores”, establece el término “coopetencia”, quien además afirmó: “uno tiene que competir y cooperar al mismo tiempo”. (Francés, 2006, p. 115).

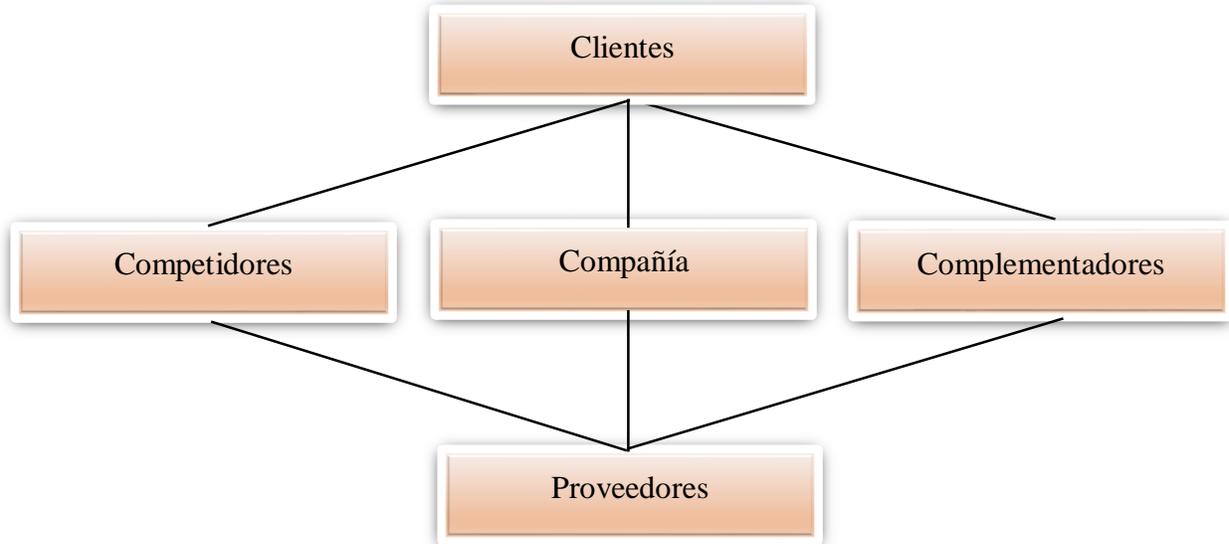


Figura 8. Red de valores.
Fuente: (Francés, 2006, p. 116).

La cooperación se presenta en grandes negocios donde es posible complementar competencias buscando siempre una relación gana gana y excluir las de gana pierde.

Tabla 1
Los escenarios de la estrategia del océano azul.

De la competencia frontal a la creación de océanos azules			
Industria	Enfocada en los rivales de la industria	→	Explora otras industrias.
Grupo estratégico	Enfocada en la posición competitiva dentro de un grupo estratégico.	→	Explora los grupos estratégicos dentro de la industria.
Grupo de compradores	Enfocada en servir mejor al grupo de compradores.	→	Redefine el grupo de compradores de la industria.
Alcance de la oferta del producto o servicio	Enfocada en maximizar el valor de los productos y servicios dentro de los confines de su industria.	→	Explora los productos y servicios complementarios.
Orientación funcional o emocional	Enfocada en mejorar los niveles de precios dentro de la orientación funcional o emocional de su industria.	→	Replantea la orientación funcional o emocional de su industria.
Tiempo	Enfocada en adaptarse a las tendencias externas que surgen a su alrededor.	→	Participa en moldear activamente las tendencias externas en el tiempo.

Fuente: (Kim & Mauborgne, 2005, p. 113).

Tabla 2

La estrategia del océano rojo vs. la estrategia del océano azul.

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Vencer a la competencia	Hacer que la competencia pierda toda importancia
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y capturar nueva demanda
Elegir entre la disyuntiva de valor o costo	Romper la disyuntiva de valor o costo
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo

Fuente: (Kim & Mauborgne, 2005, p. 25).

El proceso de planeación estratégica. La planeación estratégica es el proceso mediante el cual una organización, a partir del conocimiento de su entorno, de la competencia en el sector, de las fortalezas y debilidades internas, formula una estrategia que operacionaliza en un plan estratégico, le hace monitoria y seguimiento, soportados en información producto de la medición mediante indicadores de desempeño organizacional y su alineamiento con el direccionamiento estratégico. Para responder a estas tres preguntas, las organizaciones deben seguir un proceso que se inicia con la definición del concepto estratégico, la formulación estratégica, la planeación táctica y operativa, la ejecución, el monitoreo y la medición de gestión. (Serna, Salazar, & Salgado, 2011, p. 57).

Tabla 3

Comparación de los cuatro paradigmas.

	Hipercompetencia	Designio estratégico	Coopetencia	Porter
Orientación de estrategias	Trastornar el mercado con las nuevas 7 S	Crear el futuro. Estirar recursos. Apalancarse	Ganar - ganar. Competir y cooperar	Buscar dominio monopólico
Base teórica	Competencia dinámica	Motor económico	Red de valores	Las 5 fuerzas cadena de valor
Competencia convencional en mercados	<i>Campo</i> calidad/costos		Tácticas basadas en <i>percepciones</i>	Estrategias genéricas en la cadena de valor
Competencia en innovación	<i>Campo timing</i> know - how	Capacidades medulares		Estrategias competitivas
Competencia en territorio	Plazas fuertes			Estrategias competitivas
Competencia para monopolizar	Bolsillos profundos			

Fuente: (Francés, 2008, p. 136)

Tabla 4

Selección de paradigmas.

Estado del mercado	Paradigmas a implementar
Competencia normal	Porter (estrategias genéricas y competitivas)
Empresas con grandes ambiciones	Designio estratégico, océano azul
Competencias intensas	<i>Hipercompetencia</i>

Fuente: (Francés, 2006).

Tabla 5

Planificación estratégica y sus componentes.

<ul style="list-style-type: none"> Definición del megaobjetivo institucional. Análisis del entorno. Análisis DOFA. Misión. Valores. Determinación de la visión. Factores críticos de éxito. Orientadores estratégicos. Indicadores estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos estratégicos. Iniciativas estratégicas. Metas. Acciones estratégicas (plan de negocios). Recursos para ejecutar el plan de negocios. Indicadores tácticos. 	<ul style="list-style-type: none"> Planes de negocios. Iniciativas o proyectos estratégicos. Acciones o tareas. Responsables. Tiempo de ejecución. Recursos necesarios para cada proyecto. Indicadores operativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución. Seguimiento y control (físico-financiero). Sistema integrado de medición de gestión.
Formulación del concepto estratégico.	Formulación del plan estratégico basado en la estrategia.	Formulación los planes tácticos y operaciones: la acción a corto plazo.	Ejecución de los planes: control de la gestión.

Fuente: (Serna, 2008).

El objetivo de este proceso es lograr una claridad en la ruta que debe seguir una organización, lograr su alineamiento estratégico construyendo una visión compartida, que asegure que toda la organización tiene una orientación común. “La estrategia se debe comunicar en forma clara y precisa a toda la organización y sus grupos de referencia”: Visión compartida.

La planeación estratégica de mercados. Es el conjunto de estrategias, recursos y acciones que permiten a una organización dentro de la orientación estratégica corporativa, definir cuándo, dónde, cómo y con quién competir generando valor para sus clientes. ¿Dónde se operacionaliza el direccionamiento estratégico de mercados?

- a) En el posicionamiento objetivo, construcción de marca.
- b) En el tamaño del mercado objetivo.
- c) En el establecimiento de objetivos de participación y cubrimiento.
- d) En la mezcla de mercado.
- e) En la logística y los canales de distribución. Medios electrónicos.
- f) En el sistema de medición de resultados.

El proceso de la planeación estratégica de mercados sigue etapas similares a las de la planeación estratégica empresarial. Pero tiene peculiaridades específicas, derivadas de las características de la unidad de negocio para el que se diseña, y asume las peculiaridades de los productos o servicios de la unidad de análisis. Desarrollar estas metodologías es el objetivo de este trabajo. Una metodología general para este proceso se describe en la figura 13. Sin embargo, este modelo se utilizará como marco de referencia al trabajo que se está realizando, el cual esperamos enriquecer a partir de las metodologías y herramientas que se han venido desarrollando en el campo del mercadeo, la influencia de nuevos factores que inciden en las estrategias de mercadeo y en la experiencia del equipo de autores. (Serna, Salazar, & Salgado, 2011, p. 65).

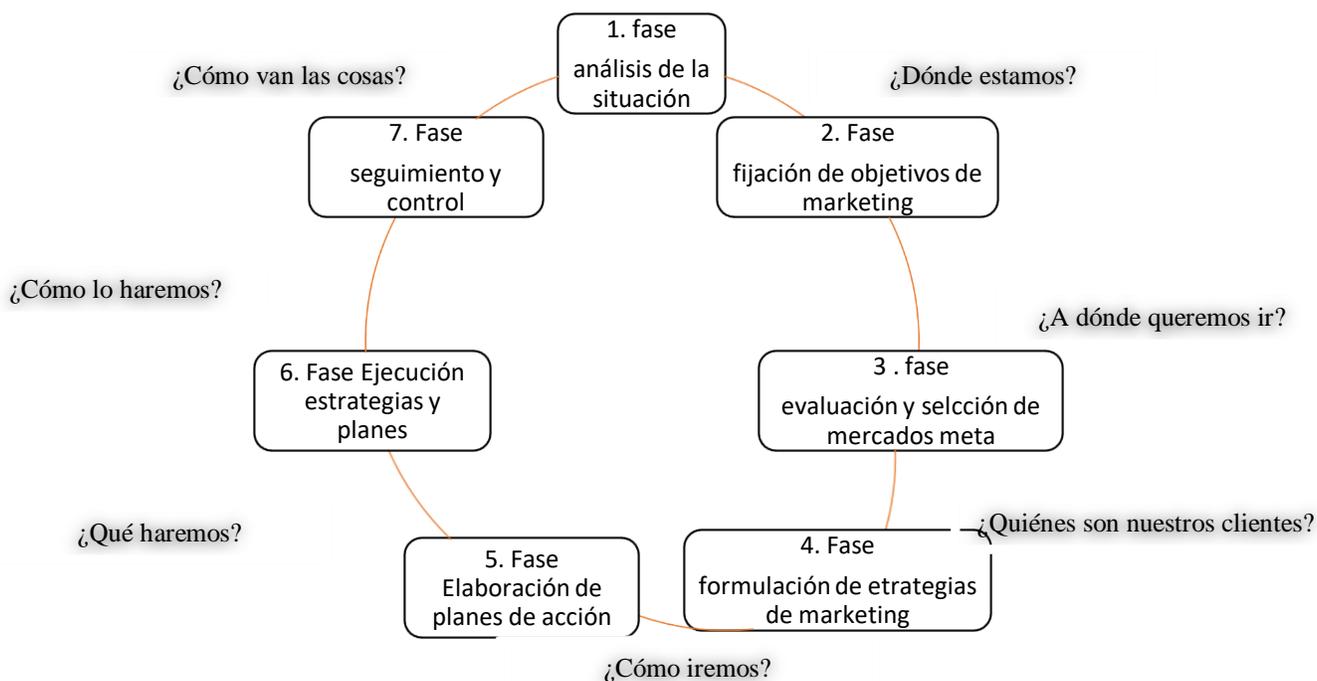


Figura 9. Plan estratégico de mercados.
Fuente: (Serna, 2008).

Análisis de la matriz DOFA e ideación de un programa de mejoramiento continuo. Según Urdaneta (2014), a través de un proceso similar de planeación estratégica del área o sector abordado como crítico se redefinen la misión, visión, principios, valores, objetivos y metas del área o problemas críticos, en forma convergente con los aspectos corporativos, se elabora una matriz DOFA, para direccionar los cambios y plantear las soluciones a la situación presentada.

Según Serna (1997), indica sobre el diagnóstico estratégico, mostrando que servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas dónde estábamos, dónde estamos hoy.

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA. (Serna, 1997, p. 23).

En la realización del DOFA son muchas las variables que pueden intervenir. Por ello, en su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolos en términos de su importancia y del impacto en el éxito o fracaso de una organización. El análisis estratégico debe hacerse alrededor de factores claves con el fin de poder localizar el análisis y no entorpecerlo con demasiado número de variables. Las metodologías para realizar el diagnóstico estratégico son muy amplias y variadas.

4.3 Marco conceptual

Administración de ventas: la administración de ventas son todas las actividades, procesos, (decisiones, supervisión, control, evaluación, auditoría, etc.), que abarca la función de la administración de ventas de una organización o empresa. (Borja, 2008).

Aplicación del programa de ventas: la fase de la aplicación implica seleccionar al personal de ventas adecuado, así como diseñar e implantar las políticas y los procedimientos que dirigirán sus esfuerzos hacia los objetivos deseados. (Borja, 2008).

DOFA: la sigla DOFA alude a debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. El concepto aparece en un tipo de análisis que aplican las empresas para conocer sus mejores características internas y los riesgos que provienen del exterior. El análisis DOFA también se conoce como FODA y DAFO, según cómo se ordenan las palabras que componen la expresión. También puede encontrarse la sigla inglesa SWOT por strenghts (fortaleza), weaknesses (debilidades), oppourtunties (oportunidades) y threats (amenazas). (Mendoza, 2011).

Estrategia: una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. El concepto deriva de la disciplina militar, en particular la aplicada en momentos de contiendas; así, en este contexto, la estrategia dará cuenta de una serie de procedimientos que tendrán como finalidad derrotar a un enemigo. Por extensión, el término puede emplearse en distintos ámbitos como sinónimo de un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un resultado específico, por lo general beneficioso. La estrategia, en cualquier sentido, es una puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio. (Mendoza, 2011).

Evaluación y control del programa de ventas: la fase de evaluación implica elaborar métodos para observar y evaluar, (supervisar), el desempeño de la fuerza de ventas. Cuando el desempeño no es satisfactorio, la evaluación permite hacer ajustes al programa de ventas o a su aplicación. (Borja, 2008).

Fuerza de ventas: es el conjunto de vendedores con los que cuenta la empresa, es aquello que generalmente enlaza la empresa con los clientes actuales y potenciales. La fuerza de ventas representa a la empresa ante los clientes y les asesora en lo que sea necesario, mientras que por otro lado avisa a la empresa acerca de datos que pueden interesar de los clientes como las preocupaciones o quejas. (Borja, 2008).

Gestión comercial: la gestión comercial es la función encargada de hacer conocer y abrir la organización al mundo exterior, se ocupa de dos problemas fundamentales, la satisfacción del cliente y la participación o el aumento de su mercado, dado esto, es necesario desarrollar, un sistema adecuado de calidad, un departamento de servicio al cliente eficiente y productos o servicios de calidad. (Herrero, 2001).

Gestión de ventas: es el elemento clave y el que no debe faltar y fallar en cualquier emprendimiento basado en las ventas, porque de él dependerá directamente el éxito y/o el fracaso de las mismas. Entonces, la gestión de ventas estará conformada por una serie de profesionales y de empleados de una empresa que trabajan en equipo y de manera relacionada para concretar las ventas de los productos y servicios que la empresa produce. (Herrero, 2001).

Marketing directo: el marketing directo se define como un conjunto de técnicas de comunicación y distribución, que se originan dentro de un sistema de comercialización, que tiene como finalidad la de establecer vínculos de manera directa con el comprador, esto se hace con el objeto de promover un producto o servicio; empleando para ello diferentes medios de contacto directo: telemarketing, emailing. (García, 2010).

Marketing empresarial: como su nombre lo indica el marketing empresarial es aquel que se origina en las empresas, en función de las necesidades de los clientes. Su principal finalidad es satisfacer los deseos del consumidor y al mismo tiempo obtener una ganancia por ello. Esta clase de marketing se preocupa por desarrollar productos y servicios que puedan adaptarse a los requerimientos del cliente. (Mendoza, 2011).

Marketing global: el marketing global surge cuando las empresas internacionales consideran la idea de aprovechar las oportunidades que les brinda el uso de economías a escala al crear estrategias de mercadotecnia a escala global. Cuando la actividad de marketing se enfoca a nivel global, va segmentando el mundo como si fuera un gran mercado, dividiendo a los consumidores con necesidades similares. (García, 2010).

Marketing: en término generales, el marketing es un conjunto de actividades destinadas a satisfacer las necesidades y deseos de los mercados meta a cambio de una utilidad o beneficio para las empresas u organizaciones que la ponen en práctica; razón por la cual, nadie duda de que el marketing es indispensable para lograr el éxito en los mercados actuales. (García, 2010).

Proceso de la administración de ventas: es la base para perseguir el desarrollo. La buena administración de la fuerza de ventas de una compañía incluye tres series interrelacionadas de decisiones o procesos. (Borja, 2008).

5. Metodología

5.1 Enfoque de investigación

Abordar la temática de estudio, requirió un enfoque cuantitativo; para lo cual los autores Ñaupás, Mejía, Nova, & Villagómez (2014), establecen que dichas técnicas cuantitativas comprenden: medición de variables, el muestreo probabilístico y análisis datos con SPSS. Es decir, según Steven, citado por Kerlinger (1988), “La medición es un procedimiento, que consiste en la asignación de valores numéricos a objetos o eventos de acuerdo con reglas (Kerlinger, 1988, p. 443). “Método de la investigación científica que permite contar, comparar y medir las propiedades de los objetos concretos” (p. 53), por tanto, es un medio de cuantificación de los sistemas concretos.

5.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación que más se ajustó al presente trabajo, correspondió al descriptivo. Según los autores Bermúdez & Rodríguez (2013), la investigación descriptiva se preocupa por suministrar descripciones, en lo posible completas de realidades definidas, de conjuntos homogéneos, de fenómenos o de características fundamentales de sistemas. Es decir, reseña rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio; y que para el caso específico está orientada a determinar las características del sector comercial, seleccionando como muestra a la empresa DISAC Comercializadora.

5.3 Método de estudio

Corresponde al método de estudio inductivo. Méndez (2014), señala que:

La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencias premisas verdaderas. Tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén “en

relación con sus premisas como el todo lo que está con las partes. A partir de verdades particulares, concluimos verdades generales. (Méndez, 2014, p. 239).

Lo anterior señala que fundamentalmente la inducción, a pesar de tener como referencias premisas verdaderas, podrá llegar a conclusiones cuyo contenido es más amplio que el de las premisas desde las cuales inicia el análisis de su problema de investigación. De este modo, el argumento inductivo se sustenta en la generalización de propiedades comunes a casos ya observados.

La inducción permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación (se podrían citar algunos ejemplos: aspectos de una estructura organizacional, la auditoría en una organización específica, la estructura de costos del proceso productivo y operativo en una organización, la forma como se desarrolla el proceso de liderazgo en una estructura de empresa, el costo de la vivienda para un nivel socioeconómico) y concluir proposiciones y a su vez, premisas que expliquen fenómenos similares al analizado. Así, los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamenten observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades con rasgos y características semejantes a la investigada. (Méndez, 2014, p. 240).

5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Teniendo en cuenta que la recolección de datos es la etapa del proceso de la investigación que sucede en forma inmediata al planteamiento del problema. Es decir, cuando se tienen los elementos que determinan lo que se va a investigar, se pasa al campo de estudio, para efectuar la recopilación o recolección de los datos, utilizando para ello las siguientes fuentes:

5.4.1 Fuentes primarias.

Definidas así, porque contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual. (Biblioteca Universidad de Alcalá (2016). De ahí la aplicación de encuesta como instrumento de relación de información.

5.4.2 Fuentes secundarias.

Contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales (Biblioteca Universidad de Alcalá, 2016). Para el caso de estudio se acudió a libros, internet, trabajos de investigación, Cámara de Comercio de Villavicencio.

5.5 Población

La población en estudio correspondió a la empresa DISAC Comercializadora de Villavicencio, Meta. Conformada por 14 colaboradores (administrativos – operativos), distribuidos así 1 gerente, 1 administrador, 1 contador público, 5 vendedores, 2 bodega, 1 secretaria, 2 conductores, 1 servicios generales. Con cobertura comercial en Meta, Casanare y Guaviare. No sobra indicar que actualmente la comercializadora DISAC, cuenta con 312 clientes aproximadamente.

5.6 Muestra

Se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta a los 14 empleados y una encuesta a 52 clientes, utilizando para ello la siguiente formula estadística. (Torres, 2005).

$$n = \frac{Z^2 (pq)N}{Z^2 (pq) + e^2 (N - 1)}$$

Donde:

Z= margen de confiabilidad = 95% que (corresponde a 1.96 desviación estándar).

e = error de estimación = 5%

N = población

n = tamaño de la muestra

p = Probabilidad = 0.5

q = Probabilidad = 0.5

$$n = \frac{3.84 \times 176 \times 0.50 \times 0.50}{(0.05)^2 (176-1) + 3.84 \times 0.50 \times 0.50} = \frac{17.652}{3.77} = 52 \text{ personas}$$

5.7 Instrumentos para el análisis de la información

- a) Encuesta a colaboradores.
- b) Encuesta a clientes.

6. Resultados

6.1 Diagnosticar la gestión de ventas y marketing de la empresa DISAC Comercializadora de Villavicencio, mediante las técnicas de la encuesta y entrevista

6.1.1 Análisis de la encuesta a colaboradores.

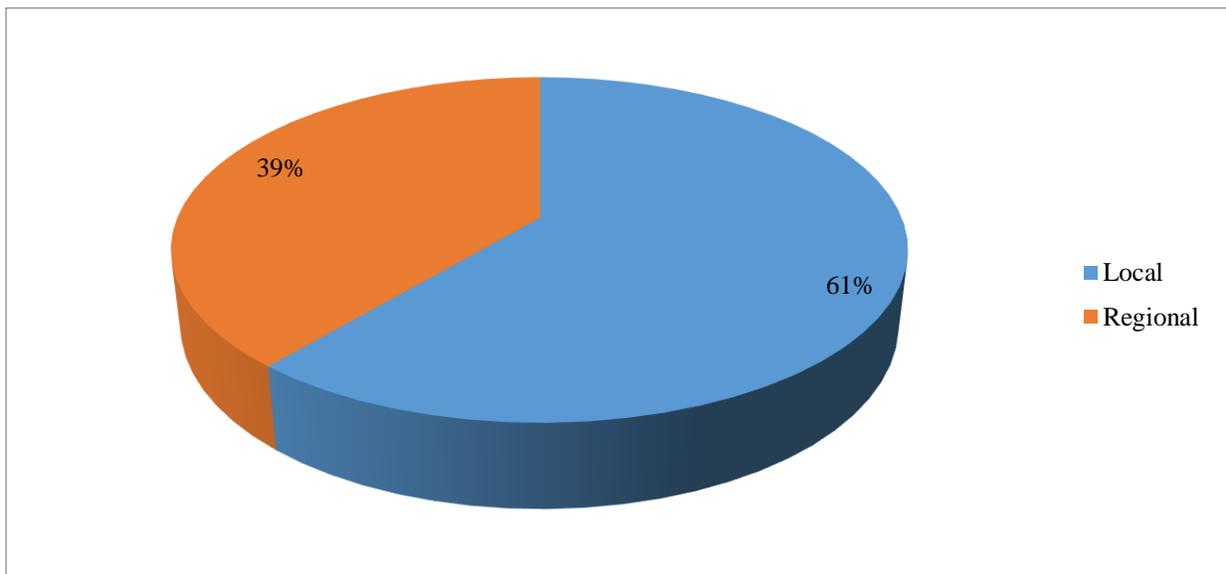


Figura 10. ¿Cuáles áreas del mercado cubre la empresa DISAC?

Respecto a la pregunta ¿Cuáles áreas del mercado cubre la empresa DISAC? los encuestados manifiestan: local el 61% y regional el 39%. Los sistemas de consumo local son una alternativa a los modelos de corporaciones globales donde los productores y los consumidores están separados por una cadena de procesadores manufactureros, intermediarios y especuladores. El consumo local o economía local hace referencia al esfuerzo colaborativo para construir economías basadas en productos de la localidad, comarca o región. Específicamente en el ámbito de la alimentación, hace referencia a la producción, procesamiento, distribución y consumo integrados para mejorar la economía, medio ambiente, relaciones sociales de un lugar en particular y se considera parte de un movimiento más amplio, como es el del movimiento sostenible.

El mercado regional es aquel fundamentado en un sitio o determinada región de un país que exportan sus productos y sus ventas por ese territorio específico.

El mercado local es aquel donde un pequeño comerciante distribuye sus productos en una misa localidad o también centros importantes en una ciudad, pero con mayor cobertura.

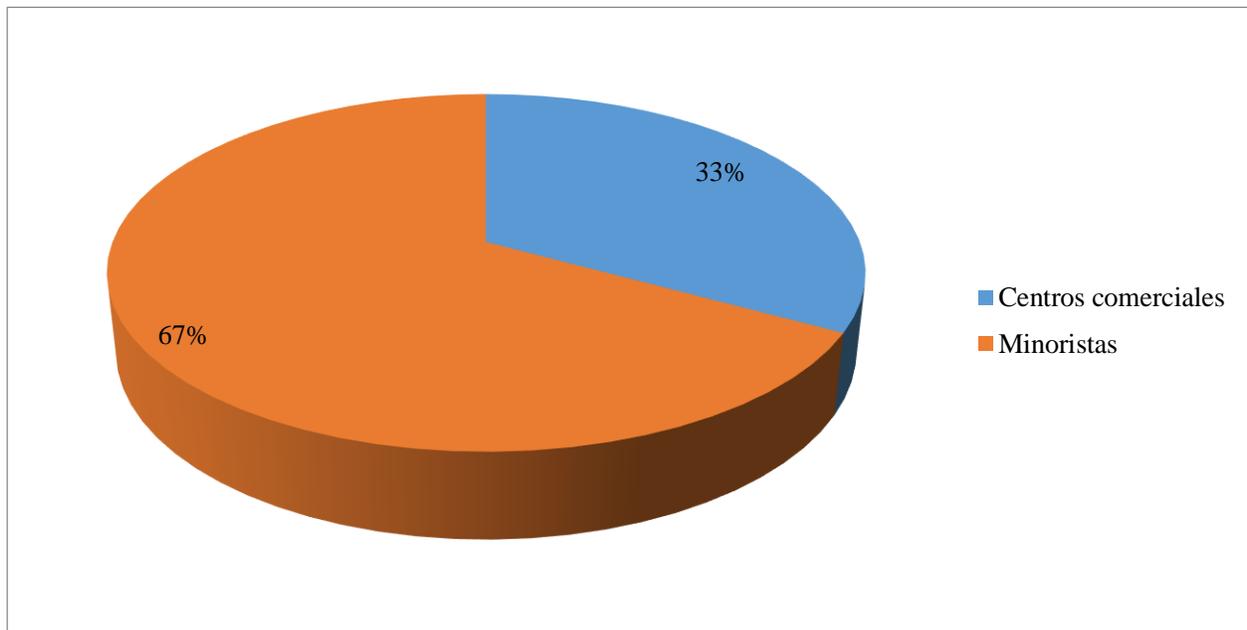


Figura 11. ¿Cuál es su competencia?

En cuanto a la pregunta ¿Cuál es su competencia? Los encuestados manifiestan: centros comerciales, el 33%; minoristas, el 67%. Se puede definir la competencia en los negocios como el proceso de intercambio de bienes o servicios en un mercado en donde el consumidor o usuario puede elegir entre dos o más ofertas rivales.

La mayor parte de las empresas desarrollan sus actividades en un medio de competencia para el suministro, y competencia para el mercado; o sea que las empresas compiten entre sí para obtener los recursos necesarios para su operación; este hecho se agudiza ante la escasez de recursos. Por otra parte, dos o más empresas que fabriquen productos similares deben competir con los clientes, o sea, deben atraer la atención de ellos hacia “su producto” y convencerlos de las bondades de este para que lo prefieran y lo adquieran. Es bastante extraño el encontrar un producto

o un servicio que no tenga competencia. En algunos casos se pueden encontrar pocos competidores en el medio ambiente específico, pero en la mayor parte de los casos el mercado puede estar inundado de competidores.

Cualquiera que sea el caso presentado, la empresa debe determinar el, o los mercados en que va a operar y decidir las estrategias que le permitan competir eficazmente; todo lo que haga al respecto tiene efectos sobre el mercado y sobre sus competidores; a su vez, lo que hagan los competidores tiene efecto sobre el mercado y sobre la empresa.

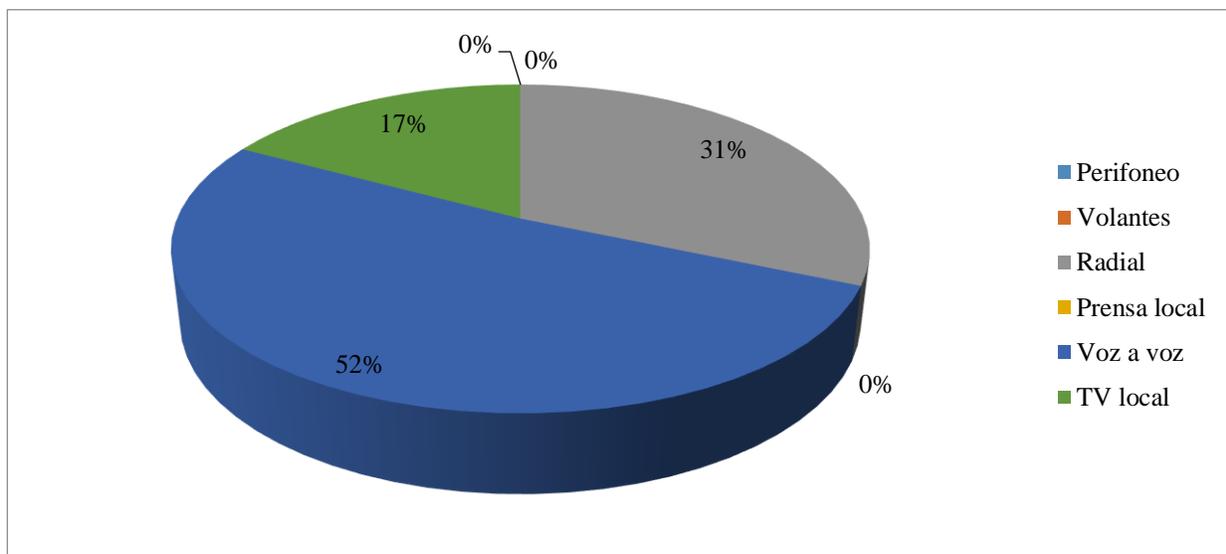


Figura 12. ¿Por qué medios de promoción y publicidad se enteran los clientes de los productos que ofrece la empresa?

Dada la pregunta ¿Por qué medios de promoción y publicidad se enteran los clientes de los productos que ofrece la empresa? Los encuestados manifiestan: radial el 31%; voz a voz, el 52%; tv local, el 17%. La publicidad ha dejado de ser opcional para un negocio, y ha pasado a ser un elemento indispensable a la hora de competir en el mercado.

Las estrategias de promoción y comercialización son a menudo una lluvia de ideas primero y se escriben como parte del plan de marketing de una organización. Si tu negocio no tiene un plan de marketing, deberías considerar seriamente el desarrollo de uno. La mayoría de los planes de marketing son las estrategias actuales o esperadas que tienes para tus productos, los puntos de

precio de esos productos, como se van a distribuir los productos y su publicidad y herramientas de marketing. Un plan de marketing también es importante para el desarrollo de una estrategia de promoción, ya que ayuda a tu empresa a identificar sus mercados objetivos y establecer metas mensurables. Es de vital importancia para el éxito de la organización que implementes un plan de marketing que apunte al crecimiento y al cambio positivo en la (venta de resultados).

Las estrategias de promoción y comercialización también pueden ayudar a tu empresa a entender y conectar con los clientes. Si tu plan de marketing se estructura vagamente, puede que no tenga mucho éxito en la orientación de los productos de la demografía “correcta”. Tener un plan de marketing sólido y bien pensado puede ayudar a identificar brechas en el mercado y ofrecer soluciones viables para tus clientes. Si operas un negocio de helados en un barrio donde no existen otras heladerías, podría ser más fácil atraer a los clientes que en una ciudad donde hay opciones de helados. En este caso, la comprensión de aquello que tus clientes quieren conos de galletas espolvoreadas puede ayudarte a vender más helados y hacer que tus clientes vuelvan por más.

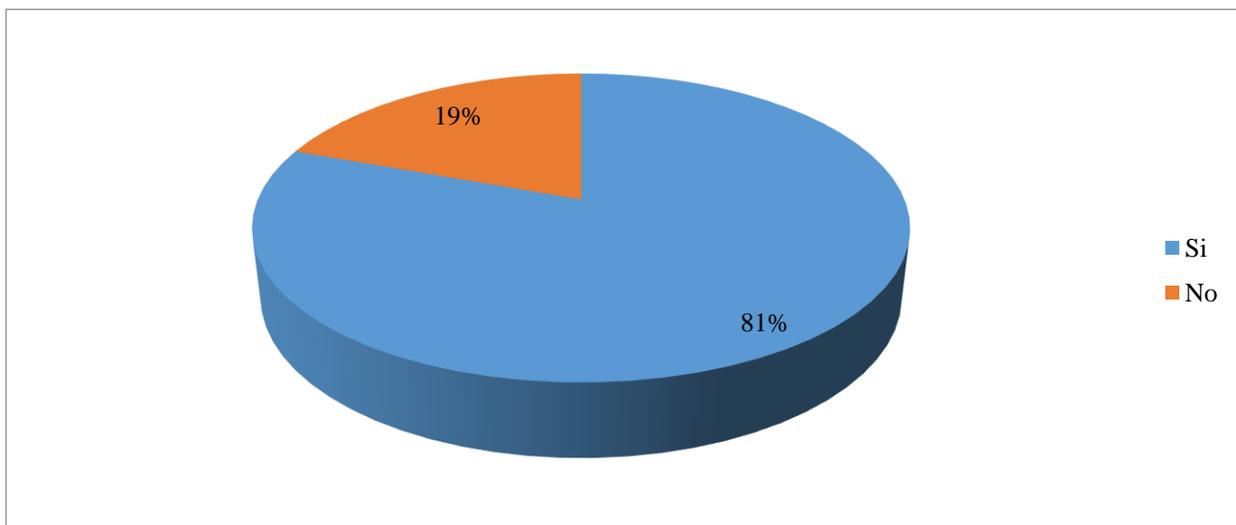


Figura 13. ¿Cree usted que la infraestructura de la empresa es adecuada para realizar la oferta de sus productos?

De acuerdo a la pregunta ¿Cree usted que la infraestructura de la empresa es adecuada para realizar la oferta de sus productos? Los encuestados manifiestan: si el 81% y no el 19%. En un mundo donde marcar la diferencia es el día a día para mantener una sólida base de clientes, tener

una infraestructura orientada hacia la satisfacción de quienes buscan nuestra empresa, productos y servicios es la piedra angular de cualquier negocio en este mundo globalizado.

El usuario de hoy en día no busca solamente un producto o servicio que resuelva su necesidad, sino que ha adquirido el gusto de sentirse satisfecho y atendido durante el transcurso. La nueva tendencia y la mejor respuesta a esta inquietud es la creación y fomento de una cultura de servicio al cliente a nivel interno, es decir, que todos los empleados y colaboradores sepan, que la mejor manera de hacer que el cliente regrese, es atenderle en absolutamente todas sus inquietudes, preguntas y en el transcurso de su compra.

La infraestructura hacia el éxito es un servicio al cliente, con una cultura de atención por parte de tus trabajadores.

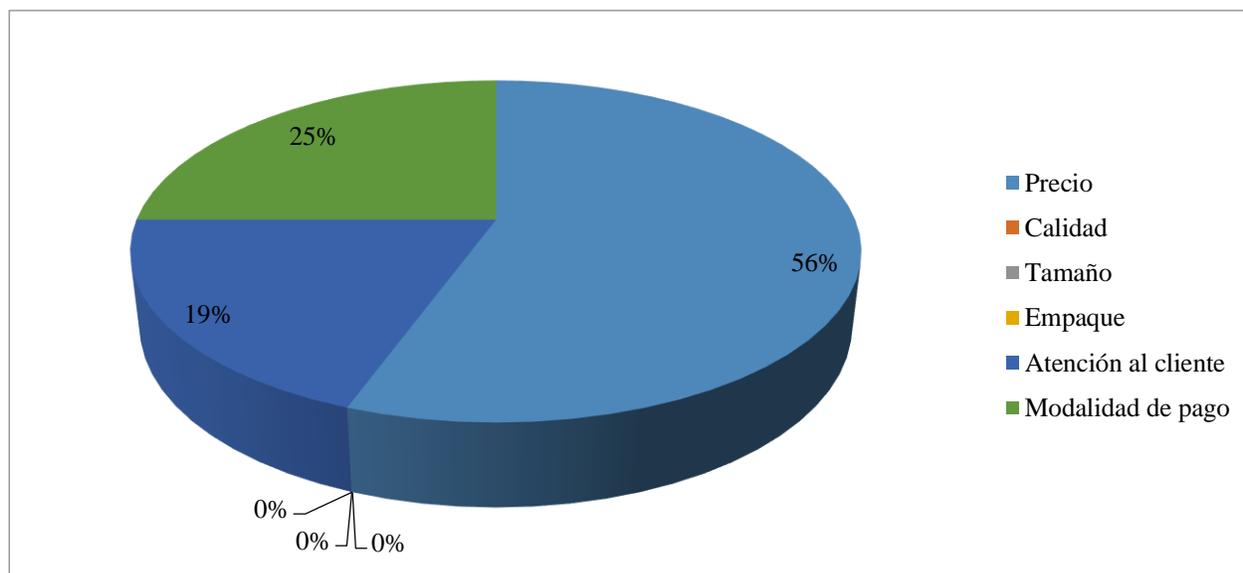


Figura 14. ¿Cuáles de los siguientes aspectos cree usted que limitan vender sus productos?

Dada la pregunta ¿Cuáles de los siguientes aspectos cree usted que limitan vender sus productos? Los encuestados manifiestan: precio el 56%; atención al cliente el 19%; modalidad de pago, el 25%. Gracias al desarrollo de este proyecto, se amplía los conocimientos y a su vez nos ayudara al incremento de nuestras ventas en nuestro negocio. Y as proporcionar un buen desempeño tanto interno como externamente. Logrando un análisis de la información obtenida

para que no solo la empresa salga beneficiada sino también para que otros usuarios puedan apoyarse en este proyecto. Siendo esto un apoyo para desarrollar nuestra entidad para crecer económica, social e individualmente, gracias a los clientes que darán a conocer fuera de nuestra localidad. En otros aspectos tomando en cuenta a nuestros empleados se deduce que todos son un equipo e indispensables para la empresa.

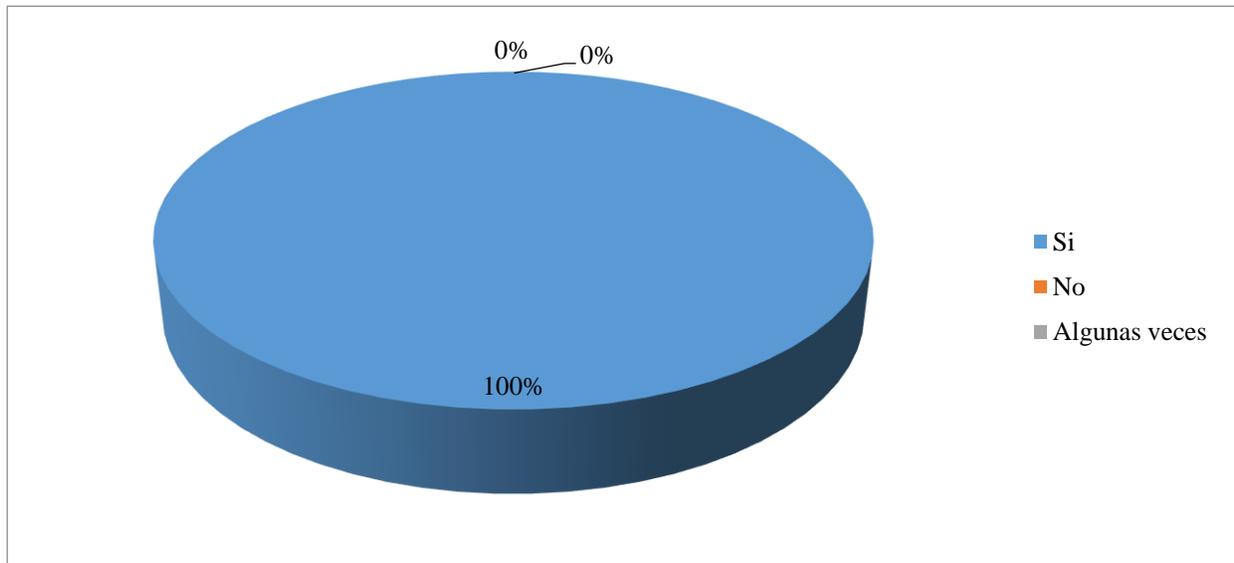


Figura 15. ¿El canal de comercialización de sus productos es directo?

Respecto a la pregunta ¿El canal de comercialización de sus productos es directo? Los encuestados manifiestan: si el 100%. El canal de distribución es el camino seguido por la propiedad del producto en su movimiento desde el fabricante hasta el consumidor final. Son los canales a través de los cuales se llevan a cabo las ventas y se distribuyen los productos.

Se debe estudiar los canales de distribución porque se tiene que comprender como llega el producto hasta su destinatario final. Se debe tener en cuenta los múltiples factores que influyen en esa corriente.

Es necesario apreciar la importancia del papel de los intermediarios para hacer que el producto llegue al usuario final y asegurar que se reciba un precio razonable. La utilización de canales de distribución adecuados mejora la eficiencia de las ventas. Sin la existencia de estos las

empresas e industrias caerían en un enorme caos de la distribución y no podrían realizar las actividades que hoy en día son muy comunes, a tal magnitud que las hojas en que fue impreso esta recopilación de datos no hubiese sido posibles obtenerlas de una forma rápida y sencilla: Sin mencionar la disponibilidad que nos ofrecen los canales de distribución actualmente.

Las decisiones sobre los canales de distribución dan a los productos los beneficios del lugar y los beneficios del tiempo al consumidor. El beneficio de lugar se refiere al hecho de llevar un producto cerca del consumidor para que este no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad. El beneficio de lugar se puede ver desde dos puntos de vista: el primero considera los productos cuya compra se favorece cuando están muy cerca del consumidor, el cual no está dispuesto a realizar un gran esfuerzo por obtenerlos. El segundo punto de vista considera los productos exclusivos, los cuales deben encontrarse solo en ciertos lugares para no perder su carácter de exclusividad.

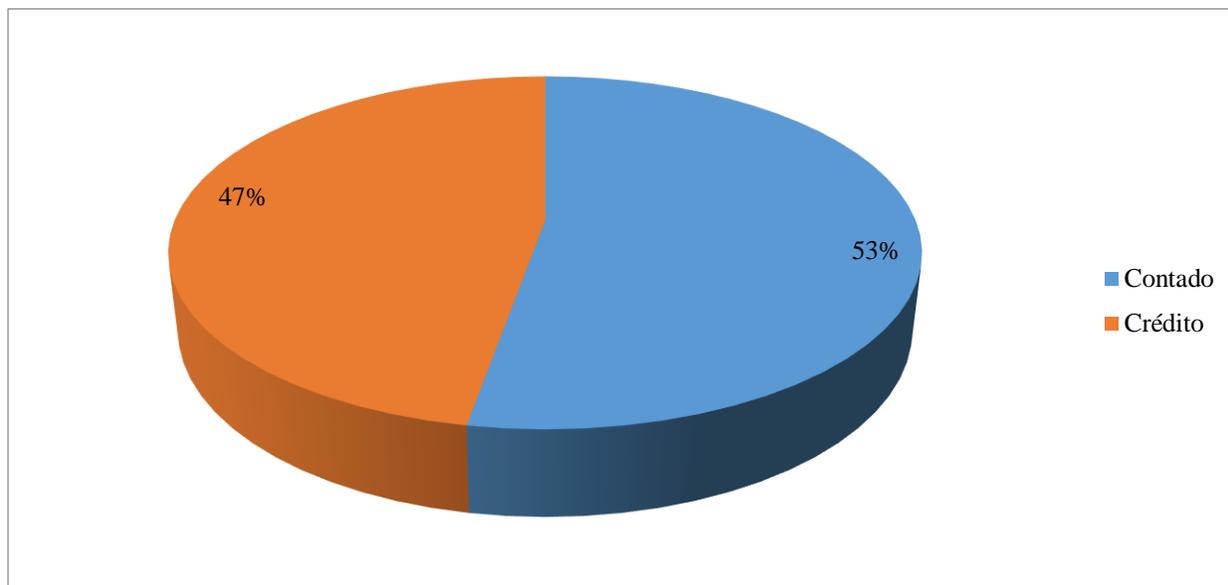


Figura 16. ¿Al realizar la venta de sus productos la forma de pago es?

En la pregunta ¿Al realizar la venta de sus productos la forma de pago es? Los encuestados manifiestan: contado el 53%; crédito el 47%. La realidad del mercado es que la débil capitalización de las empresas y las dificultades que tienen para obtener financiación, les lleva a diversificar sus fuentes de recursos financieros y a buscar financiación extra bancaria sin coste. Esta fuente de

financiación no es otra que la otorgada por los suministradores a sus compradores a través de los aplazamientos de pago, de manera práctica que el proveedor actúa como prestamista y el cliente como prestatario.

El crédito comercial que conceden los proveedores constituye la principal fuente espontánea de la financiación que disponen las empresas y es uno de los medios más flexibles de financiación a corto plazo. La coyuntura también influye de manera poderosa en el citado crédito entre empresas, en épocas de recesión como esta, es donde más proliferan estas fuentes de financiación, el tipo de interés altos más recurrentes es la financiación entre empresas y viceversa ante tipo de interés bajo. La clave está en saber mantener el equilibrio entre la rentabilidad que la empresa obtiene mediante la inversión en crédito de clientes y el incremento de los riesgos incobrables o de los costes financieros causados por la morosidad. Las cuentas de clientes por cobrar deben ser consideradas como una inversión productiva y evaluadas con criterios de rentabilidad.

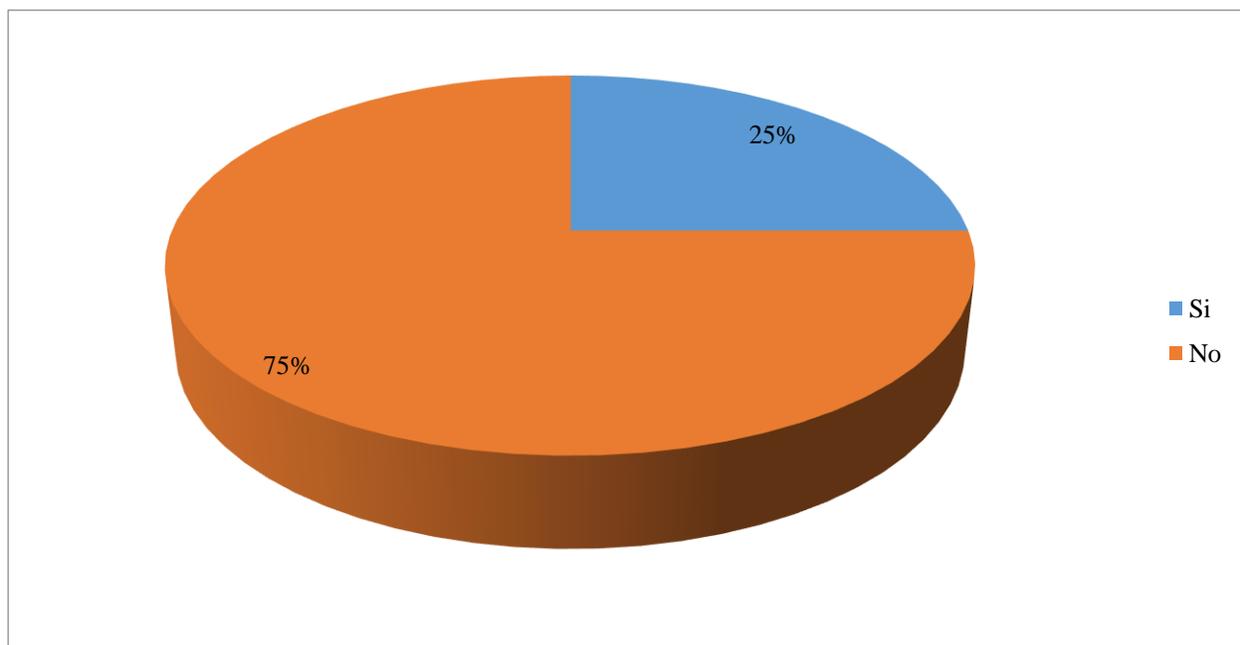


Figura 17. ¿Tiene usted conocimiento de los aspectos corporativos de la empresa?

En cuanto a la pregunta ¿Tiene usted conocimiento de los aspectos corporativos de la empresa? Los encuestados manifiestan: si el 25% y no el 75%. Pretende definir e identificar cuál

será la actividad principal de la empresa y sus productos o servicios. En la misión corporativa se describe la necesidad que pretende cubrir la empresa y el mercado y sector en donde se desarrolla la actividad profesional.

Para la empresa es importante tener una cultura corporativa fuerte, ya que eso implica tener trabajadores comprometidos y concienciados por una causa común: cumplir los objetivos establecidos por la corporación. La cultura corporativa engloba todos los hábitos, costumbres, creencias y valores que caracteriza a un determinado grupo de trabajadores, pertenecientes a una empresa. Es importante considerar que la cultura corporativa debe mantenerse en el tiempo y modifica en función de las modas o los cambios en la dirección. Y en caso impulsen algún tipo de mejora importante.

La gestión es por tanto tarea de toda la plantilla de trabajadores y no de un departamento determinado. Es importante para conseguir un buen rendimiento y unos buenos resultados.

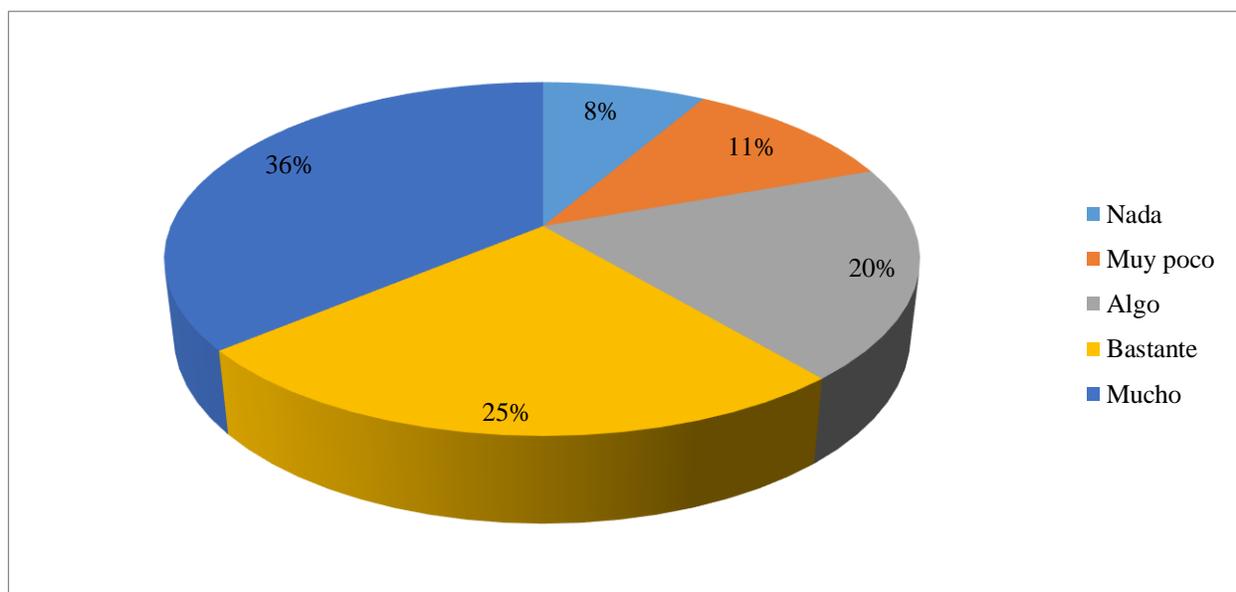


Figura 18. ¿Conocen y manejan modelos que permite promover formas de comunicación claras y efectivas dentro de la empresa, que sean un apoyo para el crecimiento y no una limitación?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Conocen y manejan modelos que permite promover formas de comunicación claras y efectivas dentro de la empresa, que sean un apoyo para el crecimiento y no una limitación? Los encuestados manifiestan: nada el 8%; muy poco, el 11%;

algo el 20%; bastante el 25%; mucho el 36%. La comunicación existe como un proceso inherente a la naturaleza humana, como un proceso de transmitir la información o bien un mensaje en un determinado contexto y canal en el que un emisor da a conocer una información mediante un código, el cual debe ser codificado en determinado medio para recibirse por parte de un receptor quien debe dar pauta a la retroalimentación.

La comunicación es un elemento imprescindible en la naturaleza humana, ya es la manera de manifestar las ideas y lo que tenemos que expresar de cualquier tema o situación, además de que la necesidad de interacción. Y de estar a manera poder satisfacer sus necesidades afectivas y de sobrevivencia hacen que la comunicación constituya el medio para el cual poder expresarse.

Al hablar de los escenarios comunicativos se refiere, donde se proyecta y puede hacerlos en los siguientes tres:

- a) Escenario físico. Dentro de este escenario se puede considerar el interno y externo, y se consideran todos los elementos decorativos de la organización y también los llamados informativos, por ejemplo: los símbolos de “no pasar”, “solo personal autorizado”, etcétera.
- b) Escenario social. Este escenario incluye a la totalidad de factores que se relacionan con las personas y además de la interacción existente entre las mismas, como ejemplo de este escenario se puede considerar el empleo de los papeles de cada miembro dentro de una reunión laboral.
- c) Escenario institucional. Relaciona los mensajes que la organización emite a sus miembros, proveedores, clientes, y demás personas involucradas; ejemplos de este tipo de comunicación en este escenario son básicamente: memorándums, avisos en pizarra, publicidad, entre muchos más.

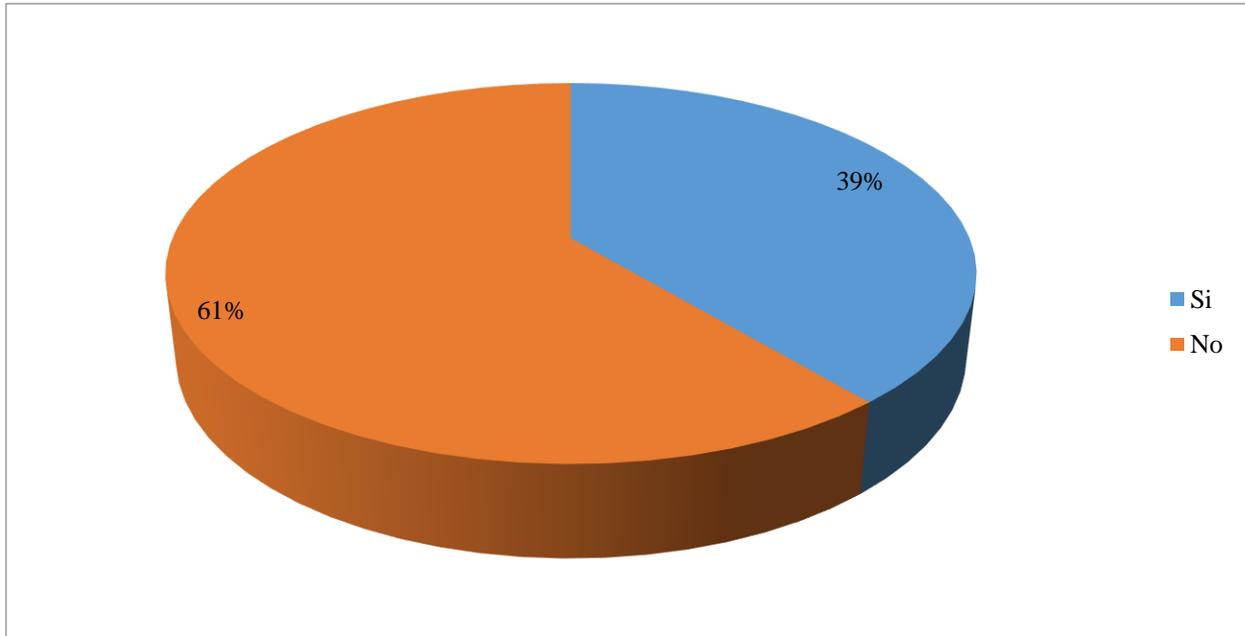


Figura 19. ¿Cree usted que en la empresa DISAC el personal que labora en ella presenta resistencia al cambio?

Dada la pregunta ¿Cree usted que en la empresa DISAC el personal que labora en ella presenta resistencia al cambio? Manifiestan: si el 39%; no el 61%. La resistencia al cambio es algo normal porque puede dar lugar a inseguridades, miedos, mayores necesidades, incertidumbre y otras actitudes, sin embargo, el cambio se convierte en ocasiones necesario para el buen funcionamiento de la empresa.

Algunas razones principales para la resistencia al cambio de las empresas son: miedo a no poder aprender las nuevas destrezas o conocimientos que se requieren. Poca flexibilidad en la empresa. Miedo al fracaso. Mayores responsabilidades laborales. Menores responsabilidades laborales. Baja confianza en la empresa. Miedo a menor interacción social. Amenaza al estatus en la empresa. Falta de información y conocimiento de por qué se hace. Miedo a lo desconocido.

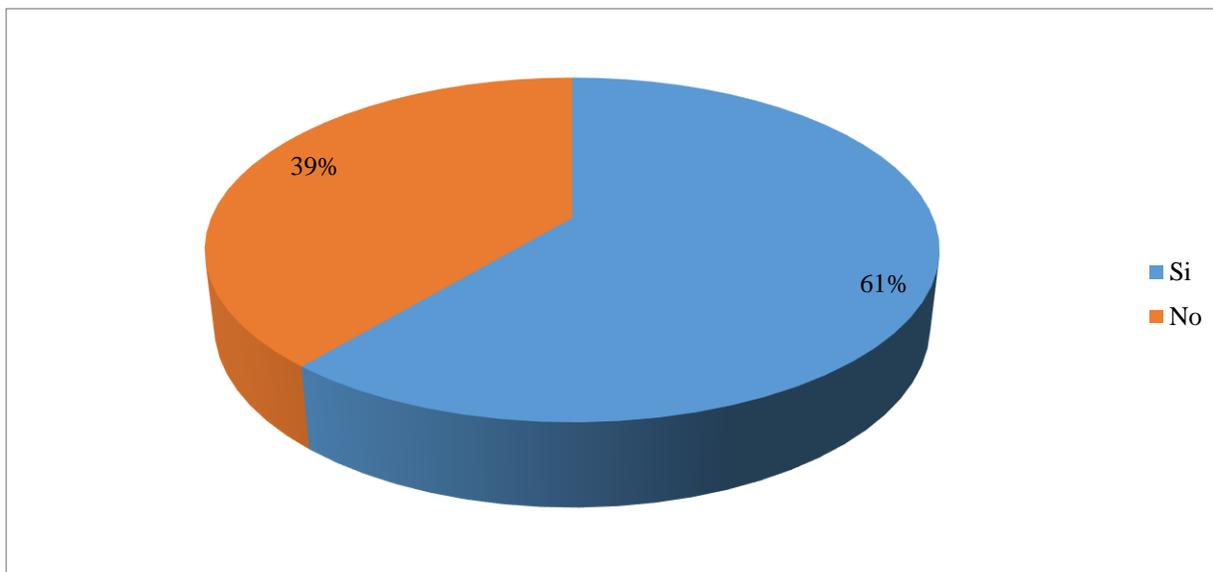


Figura 20. ¿Cree usted que existe buena comunicación entre el grupo que conforma la organización?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Cree usted que existe buena comunicación entre el grupo que conforma la organización? Los encuestados manifiestan: si el 61% y no el 39%. La comunicación es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento. Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo.

Una buena comunicación es aquella en la que se practica la escucha activa, es asertiva y proactiva. No hay que olvidar que lo más importante en un proceso de comunicación no es lo que se quiere decir, sino lo que la otra persona entiende. Os dejo un enlace de ampliación de información sobre qué se considera una buena comunicación según la psicología social actual. Si le echáis un vistazo, podréis ver que divide la comunicación en dos grandes categorías: comunicación verbal y no verbal. El sentido del mensaje puede variar con un mínimo giro del tono de voz o de la expresión facial o corporal. En Internet, el mensaje es aún más difícil de interpretar, ya que las reglas de expresión son ambiguas, aunque poco a poco se van estandarizando, como por

ejemplo el uso de mayúsculas para expresar que se está gritando. Estas reglas se han de tener en cuenta para realizar una buena comunicación a través de la social media.

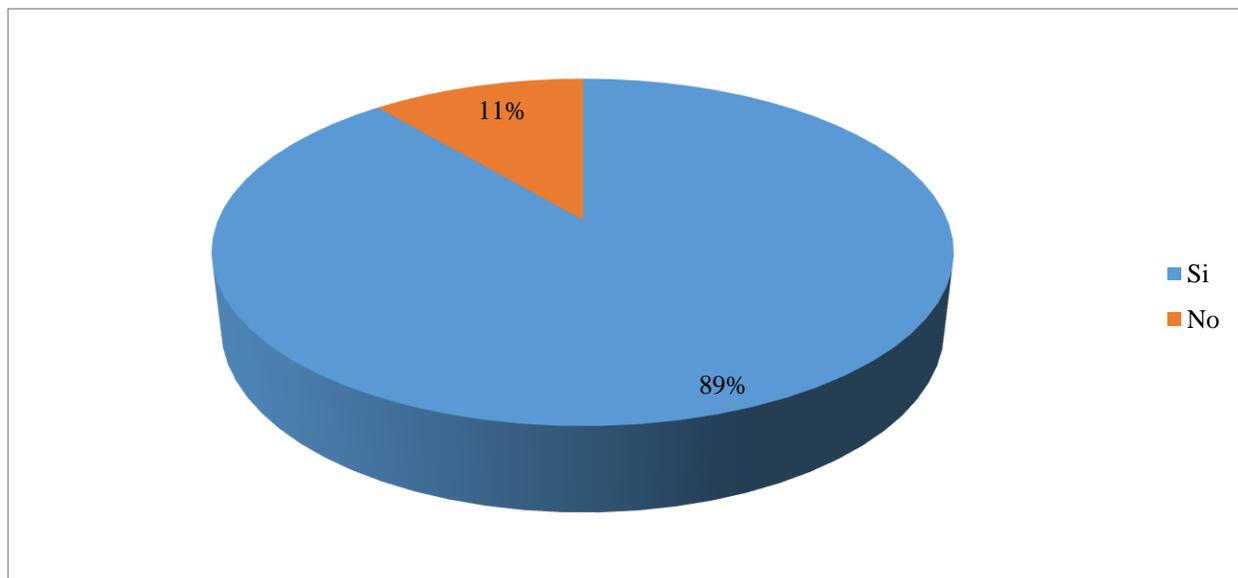


Figura 21. ¿Cree usted que para lograr una visión compartida que se convierta en fuente de inspiración y productividad empresarial se requiere que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir la capacidad de crear visión personal, laborar, propuesta por la gerencia?

En la pregunta ¿Cree usted que para lograr una visión compartida que se convierta en fuente de inspiración y productividad empresarial se requiere que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir la capacidad de crear visión personal, laborar, propuesta por la gerencia? Los encuestados manifiestan: si el 89% y no el 11%. En los últimos tiempos, donde lo único que podemos asegurar es el cambio y éste ocurre cada vez con mayor rapidez, es necesario una brújula en el bolsillo. Una visión empresarial sustentada en una misión que sea el resultado de un consenso general de los participantes y que esté basada en principios, es lo que constituye la brújula.

La visión no es una idea, ni siquiera una idea compartida. La visión es una fuerza inspiradora, es una fuente inagotable de donde surge la creatividad y la innovación. La visión determinada por consenso y alineada a la visión del líder es lo que conocemos como una visión compartida. Y una visión compartida es la brújula para el camino.

Una visión es realmente compartida cuando los líderes tienen puntos en común en sus ideas respecto de esa visión y, además, se sienten movidos por el interés de que sea mutua. Cuando la gente comparte una visión está conectada y vinculada por una aspiración común que los lleva a lograr mejores resultados que los esperados.

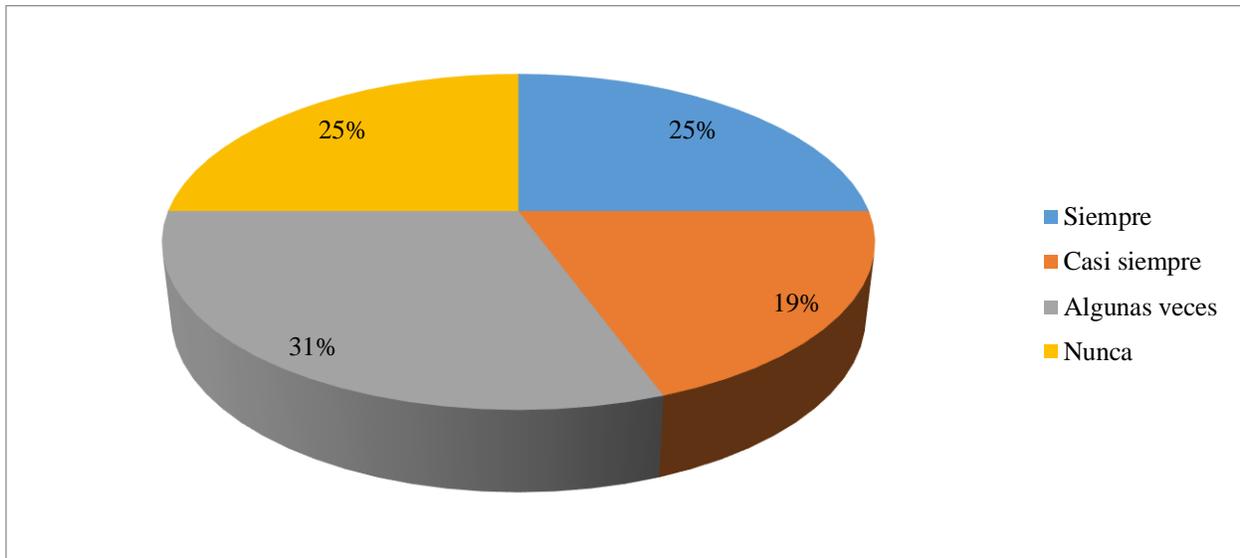


Figura 22. ¿Considera usted que existen compromisos recíprocos entre el colaborador y la organización para ser capaces de aprender?

En la pregunta ¿Considera usted que existen compromisos recíprocos entre el colaborador y la organización para ser capaces de aprender? Los encuestados manifiestan: siempre, el 25%; casi siempre el 19%, algunas veces el 31%; nunca el 25%. La pertenencia que puede y debe desarrollarse entre los empleados hacia su espacio de trabajo es imprescindible para que estos sean más productivos, aspecto que va de la mano con el clima laboral de las organizaciones. Se debe entender que las personas pueden dar lo mejor de sí, solamente si están convencidos de que vale la pena y si saben que no solamente representan un número, “es fundamental que la organización genere el sentido de cuidado de la empresa como si fuera de ellos mismos, esto está directamente relacionado con el clima laboral”.

Sé un buen líder. Los empleados no renuncian porque la empresa sea mala, sino porque no tienen una buena relación ni comunicación con sus jefes. Establece políticas de recursos humanos. Que ayuden a los trabajadores a exponer sus necesidades y que éstas sean tomadas en

cuenta. Da algo a cambio. Más allá de una remuneración económica, ofrece a tus empleados algo más a cambio del compromiso que tú les exiges para con la empresa.

Genera confianza y respeto. Son dos palabras clave del buen liderazgo y refleja que la empresa ve al trabajador como persona, no como recurso material. Delega para que hagan lo correcto. El trabajo autónomo significa que tú, como líder, confías en tus empleados lo suficiente como para que ellos tomen la decisión correcta respecto al proyecto en cuestión. Cuando muestras este nivel de confianza los empleados tienden a hacer su mejor esfuerzo para que los resultados superen tus expectativas, porque generas compromiso con ellos. Identifica las necesidades de la gente. Los equipos necesitan desarrollarse personal y profesionalmente, por lo que debes generar políticas que estimulen ambos crecimientos.

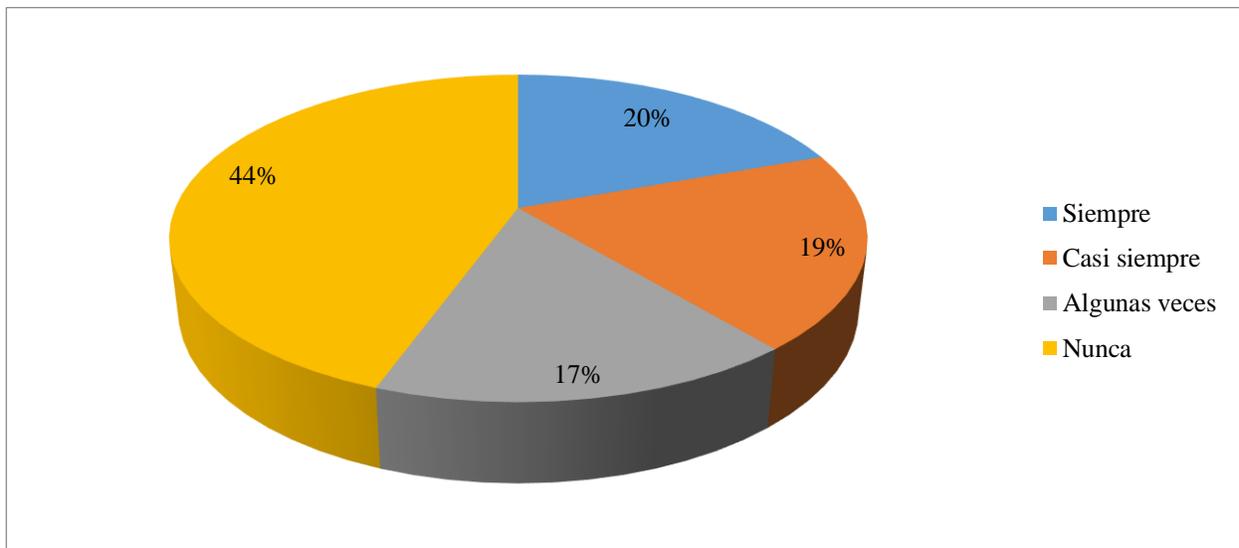


Figura 23. ¿Considera usted que existe un buen trabajo en equipo a nivel de la organización?

De acuerdo a la pregunta ¿Considera usted que existe un buen trabajo en equipo a nivel de la organización? Los encuestados manifiestan: siempre, el 20%; casi siempre el 19%; algunas veces el 17%; nunca el 44%. El trabajo en equipo en el lugar de trabajo ofrece a la empresa y al personal la posibilidad de familiarizarse con los demás y aprender a trabajar juntos. Hay varias maneras en las que el trabajo en equipo es importante y vital para el éxito de la empresa y para el desarrollo de cada empleado. Comprender los elementos importantes te ayudará a desarrollar el

mecanismo de las políticas de la compañía orientadas hacia la estimulación del crecimiento del trabajo en equipo en el sitio de trabajo.

Un equipo que trabaja bien en conjunto entiende las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo. Una de las ventajas de un equipo de trabajo fuerte en el lugar de trabajo es que los líderes y los miembros llegan a ser capaces de dividir las tareas para que sean realizadas por las personas más calificadas. Sin un gran trabajo en equipo puede ser difícil para los gerentes y ejecutivos determinar cuáles miembros del personal pueden cumplir mejor con las tareas del oficio.

Hay retos cada día en cualquier lugar de trabajo, y un ambiente de equipo fuerte puede actuar como un mecanismo de apoyo para los miembros del personal. Los miembros del grupo de trabajo pueden ayudarse mutuamente a mejorar su rendimiento y trabajar juntos para mejorar su desarrollo profesional. Los integrantes del equipo también llegan a depender y confiar en los demás. Estos lazos pueden ser importantes cuando el equipo se enfrenta a un reto particularmente difícil, o si el grupo se ve obligado a hacer frente a la pérdida de un miembro mientras está tratando de mantener la productividad.

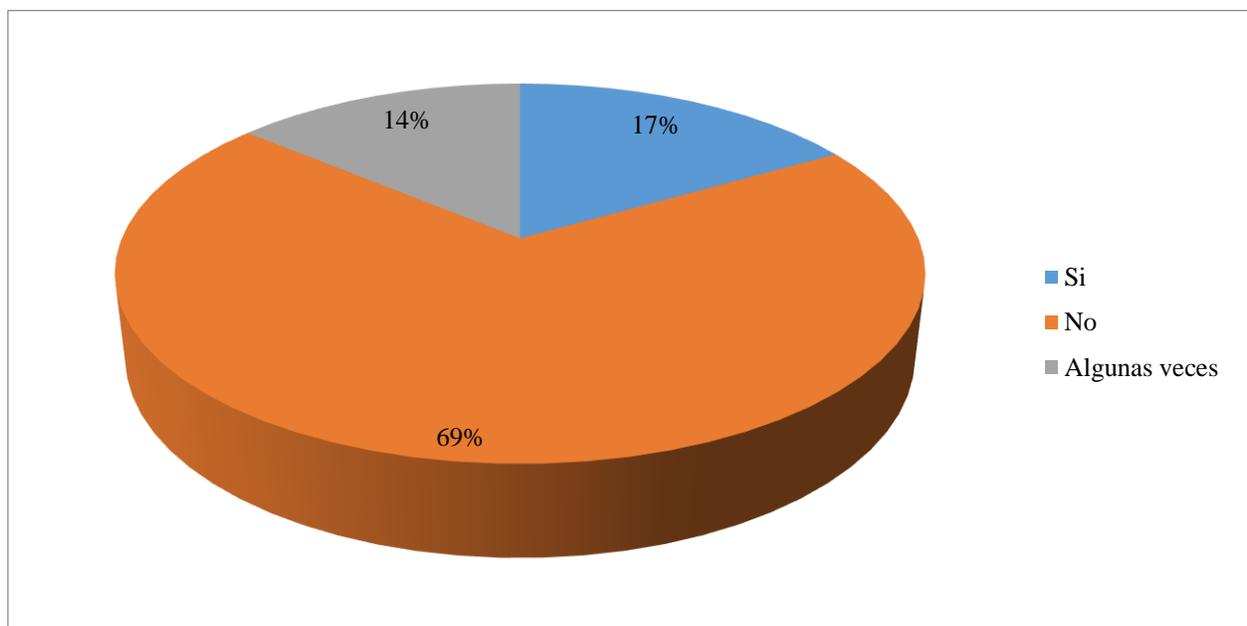


Figura 24. ¿Existe motivación por parte de la empresa DISAC hacia los colaboradores?

En la pregunta ¿Existe motivación por parte de la empresa DISAC hacia los colaboradores? Manifiestan: si el 17%; no el 69%, algunas veces el 69%. El mundo empresarial de hoy por hoy son muchos los empresarios que carecen de un verdadero sentido de motivación para con sus subordinados, entender el comportamiento organizacional y la motivación del individuo a nivel laboral, es la meta que pretendemos alcanzar con la elaboración de este trabajo, ya que de esto depende el desarrollo en la productividad y sostenibilidad de una empresa. Dando las herramientas necesarias para que cada individuo sea más flexible en los cambios una vez que se presenten en la ejecución de sus labores, mejorando las relaciones interpersonales, y creando un ambiente en el que se sientan motivados y anímicos en su rol laboral; trabajando más productivamente y a su vez siendo más eficientes. Aspecto principal del empleado, es la satisfacción que le produce la labor que desempeña y el ambiente en su entorno de trabajo.

Las habilidades de comunicación efectiva en el lugar de trabajo mejoran su capacidad de ser un líder fuerte. También hay beneficios adicionales al tener fuertes habilidades de comunicación. En primer lugar, es una habilidad que se puede utilizar en la vida cotidiana. En segundo lugar, ser un buen comunicador le ayudará mejorar otras habilidades de gestión. La motivación es la herramienta con la que cuentan las organizaciones para poder alcanzar sus metas y objetivos, debido que un empleado motivado para la empresa es un producto o servicio de mejor calidad, llevando a la organización al éxito y a un mejor posicionamiento en el mercado.

Es claro que la motivación es parte esencial de cada persona, y todo lo que se necesita es un entorno que permitirá a una persona para realizar su cliché a sentirse motivado. Si la motivación es a causa de la personalidad, o de lo contrario, sigue siendo discutible. Lo más importante es darse cuenta que uno nunca puede motivar a otra de ninguna manera. Tal vez lo único que hay que abordar es la diferencia entre la motivación y la inspiración para los que mucha gente piensa como siendo una y la misma cosa, que al parecer no es el caso. El recurso humano es muy importante debido que ellos son la palanca que empuja a la empresa a incrementar la productividad y desarrollo de la misma, un recurso humano motivado es una empresa próspera, mejores ingresos y mejor preparación a sus trabajadores, llevando a estos a que sean fieles y capaces de adaptarse a los cambios.

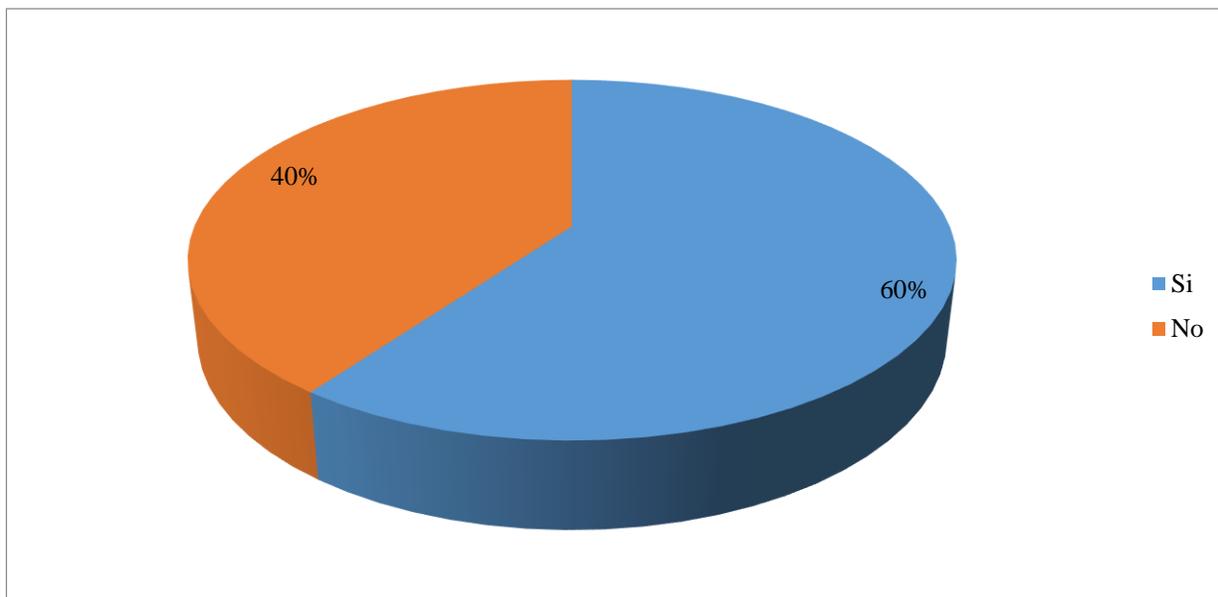


Figura 25. ¿Tiene usted claro cuáles deben ser las cualidades de un vendedor exitoso?

De acuerdo a la pregunta ¿Tiene usted claro cuáles deben ser las cualidades de un vendedor exitoso? Los encuestados manifiestan: si el 60% y no el 40%. La misión del vendedor será siempre la de superar sus logros alcanzados en el pasado, con medidas relacionadas con la satisfacción de clientes, trabajo en equipo, excelente clima laboral, balance de utilidades de servicio brindado a una comunidad y mercado siempre dispuestos y necesitados. Existen por lo tanto dos aristas de una misma moneda, las cuales el vendedor deberá vigilar para garantizar su crecimiento. De un lado se encontrará el afán de logro y consecución de resultados en ventas, y en la otra cara estará con ojos vigilantes la importancia de que estos resultados se traduzcan en beneficios de servicio para los clientes y para la empresa a la que representa. La misión del vendedor necesita tener objetivos terrenales y altruistas para que juntos le den el sentido a su profesión.

El espíritu del vendedor fluye y divaga hasta que encuentra la luz que le oriente en la manera apropiada de atender el problema y necesidad del cliente. Una vez encontrada la necesidad, acudirá a todas sus armas, productos y servicios, para sanar las heridas que se encuentran abiertas y sedientas dentro del cliente. A veces, ni el propio cliente puede identificar su propio problema ni objetivo, por lo que el vendedor se convertirá en su asesor de confianza para apoyarlo en esta búsqueda. El espíritu del vendedor exitoso se enfoca más en su entorno que en su propio beneficio.

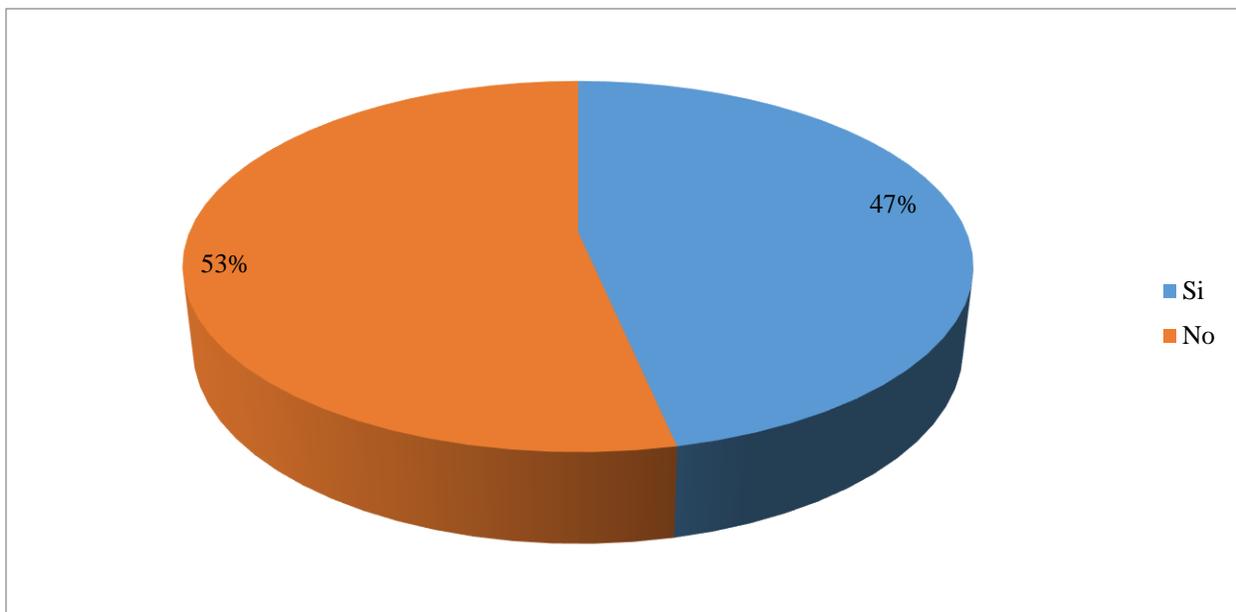


Figura 26. ¿Sabe cómo promover usted mismo y cómo venderse, contribuyendo a la buena imagen de la empresa DISAC?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Sabe cómo promover usted mismo y cómo venderse, contribuyendo a la buena imagen de la empresa DISAC? Los encuestados manifiestan: si el 47% y no el 53%. La situación económica de los últimos años, aunque es cierto que cada vez va a mejor, ha provocado que la búsqueda de empleo se convierta en una tarea un tanto complicada, especialmente en determinados sectores como el de la construcción. Hemos tenido que aprender a prepararnos para enfrentarnos a un número reducido de puestos de trabajos con contrincantes muy preparados y en situaciones complejas, pero que nos garantizan experiencia y dinero. Por ello, para que nosotros seamos los escogidos entre todos los candidatos que han aplicado a la vacante, es muy importante saber venderse.

Aunque pueda sonar como algo cínico o superficial, saber venderse a uno mismo está hoy a la orden del día ¿o acaso alguien se atreve a decir que no es algo importante?

Cuando acudimos a cualquier entrevista de trabajo, lo primero que se ve de una persona es la imagen que transmite. Una buena presencia, higiene, ropa limpia, una sonrisa prevalecerá

siempre sobre una imagen de una persona que no vaya bien arreglada, despeinada o que desprenda mal olor, ya que muestra una imagen de dejadez y de falta de interés que no gustará a los entrevistadores. Si habláramos de una metáfora, se podría igualar al momento de la compra de fruta: puede que una naranja esté muy buena en el interior, pero si por el contrario el exterior es mohoso y reblandecido, posiblemente nunca la elegiremos.

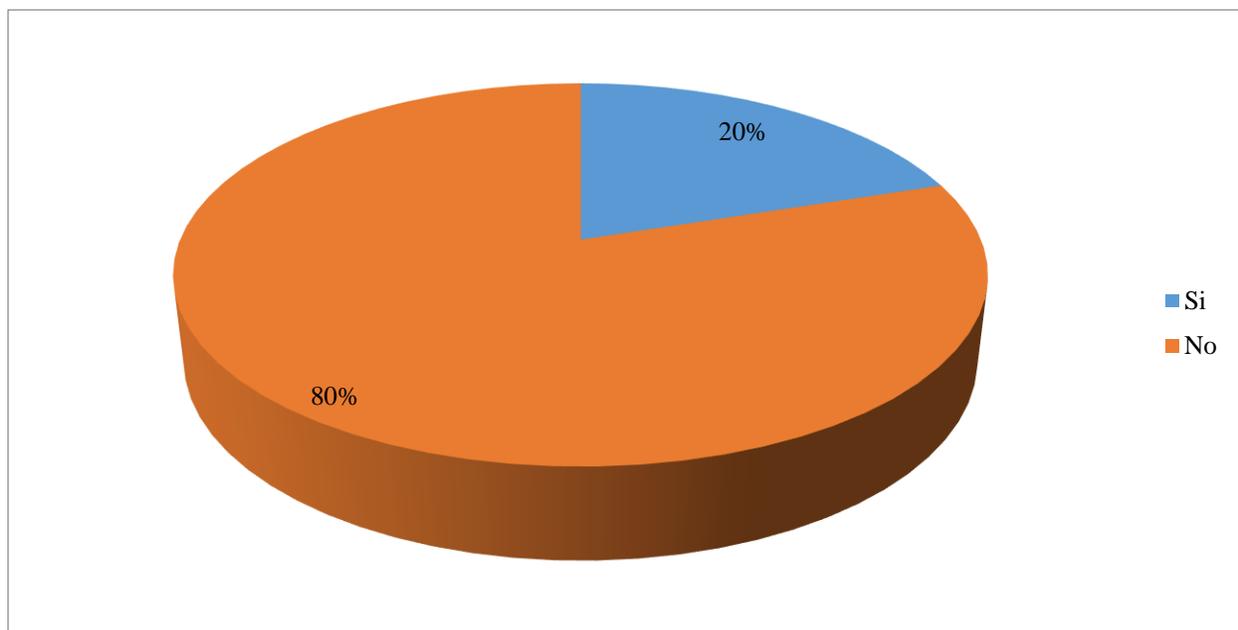


Figura 27. ¿Conoce los planes y fuerza de venta establecidos por la empresa DISAC?

Respecto a la pregunta ¿Conoce los planes y fuerza de venta establecidos por la empresa DISAC? Los encuestados manifiestan: si el 20% y no el 80%. El plan de marketing representa la dirección estratégica que debe seguirse con el fin de lograr un objetivo de negocio específico. Representa la “hoja de ruta” para lograr mayores resultados, como el crecimiento de ventas, reconocimiento de marca en todo el su mercado y alcance de distribución y comercialización, optimización del proceso operativo, mayor penetración en el mercado, medición y control de las finanzas.

La función de un plan de empresa, es la de analizar pormenorizadamente la idea de negocio, examinando tanto la viabilidad técnica, como la económica y financiera, social y medioambiental. Igualmente se describirán los procedimientos, estrategias y demás actuaciones para que la idea de negocio pueda convertirse en una empresa real.

El plan de empresa es un proyecto integrador, global, de todas las áreas de la empresa, en el que se realiza un proceso de análisis y planificación para:

- a) Conocer la situación y la evolución estimada del sector en el que se desarrolla la actividad.
- b) Definir los clientes a los que acceder y por qué vías.
- c) Determinar acciones probables de la competencia.
- d) Detectar las competencias internas existentes y que deben desarrollarse.
- e) Establecer el “rumbo del viaje” (las líneas estratégicas) y el destino (objetivos) de cada etapa.
- f) Tomar las decisiones y fijar las acciones a tomar por parte de la empresa en cada escenario.
- g) Prever las correcciones que puedan ser necesarias ante determinadas contingencias.

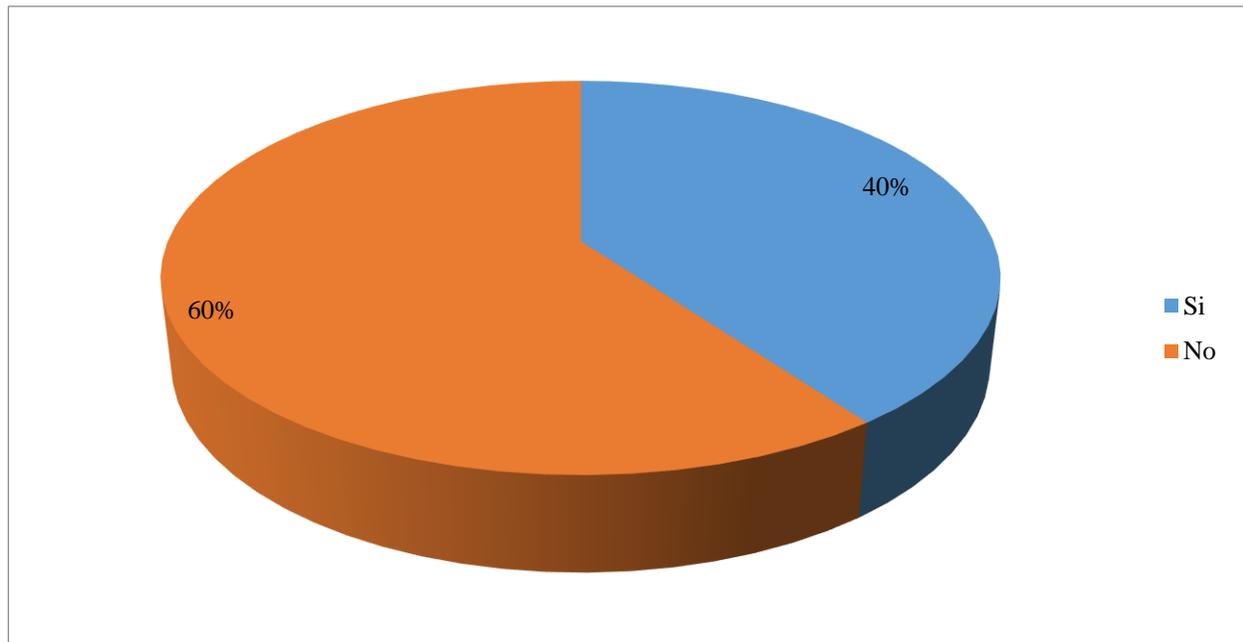


Figura 28. ¿Identifica usted los aspectos o claves básicos de ventas?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Identifica usted los aspectos o claves básicos de ventas? Los encuestados manifiestan: si el 40% y no el 60%. Conocer el producto o servicio que ofrece la empresa para la que se trabaja, es básico, independientemente de si se colabora o no con el área de ventas, porque refleja el compromiso que se tiene como colaborador.

Indudablemente la razón de ser toda institución es la satisfacción del cliente, pero para lograrlo primero debemos conocer sus necesidades y lo que lo motiva para hacer una compra, para que de esta forma se orienten todos los esfuerzos hacia este objetivo. Conocer bien el producto, sus características y su ciclo de vida, es básico para todo colaborador de una empresa, pero en especial para aquellos que prestan sus servicios al área de ventas. El cliente es el mayor activo de toda institución y por ello debemos conocer su perfil, sus hábitos de consumo y aquellos factores que le hacen tomar la decisión de compra. Identificar el entorno interno y externo permite orientar todos los esfuerzos a la satisfacción del cliente con pleno conocimiento de causa.

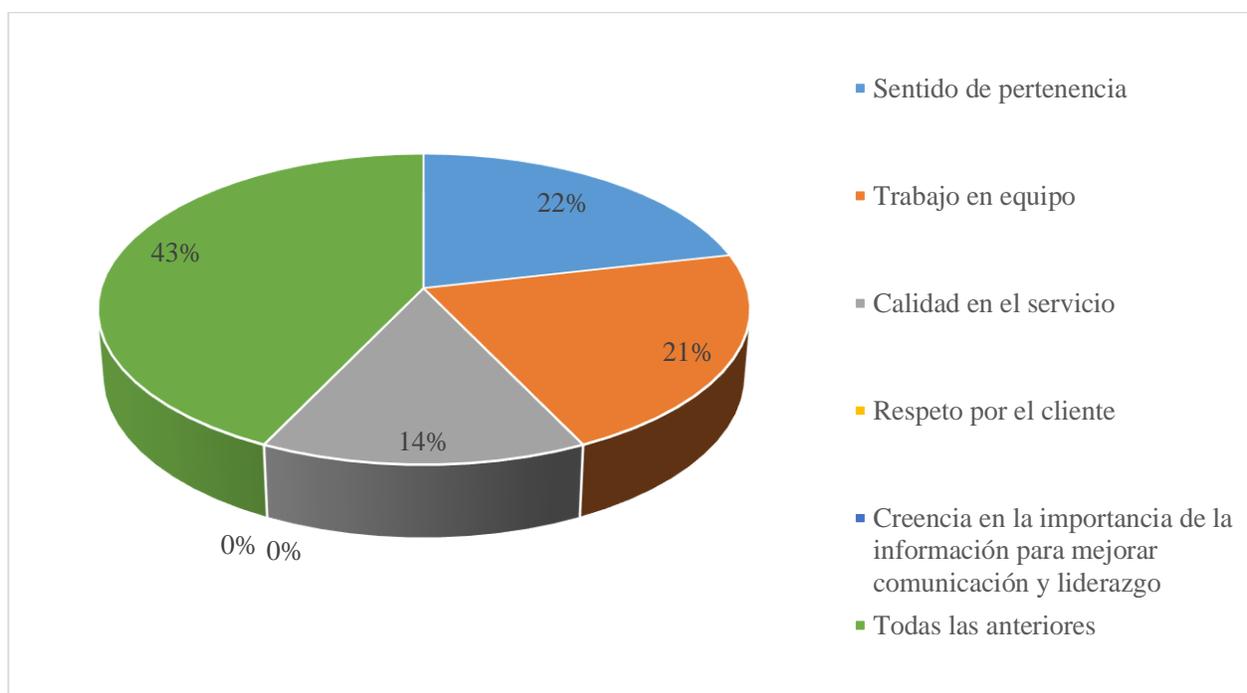


Figura 29. ¿De los siguientes valores, cuáles cree que requiere mayor atención por parte del talento humano de la empresa?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿De los siguientes valores cuáles cree usted que requiere mayor atención por parte del talento humano en la empresa? los encuestados manifiestan: sentido de pertenencia, el 22%; trabajo en equipo, el 21%; calidad en el servicio, el 14%; todas las anteriores, el 43%. Significa que la importancia de los valores de la empresa, a través de la gerente y colaboradores conlleva a ser la clave para construir una cultura no solo ética sino también de responsabilidad social empresarial. Por tanto, los valores presentan ventajas en cuanto a la identificación de la empresa con sus valores positivos, el grupo de trabajo confía en la

organización, relaciones de apoyo y colaboración entre el talento humano, facilita la innovación, el intercambio de ideas y mejoras, contribuye a la fidelización de los clientes.

Así mismo, a una mayor supervivencia, rentabilidad y crecimiento. Es decir, si la empresa la asume la importancia de los valores, a partir de los cuales se juzga y actúa permitirá que sean pilares de la organización; ya que representan el cómo se hacen las cosas, ayuda al rendimiento y éxito empresarial y contribuye a una personalidad fuerte y con sentido de pertenencia por todos sus integrantes.

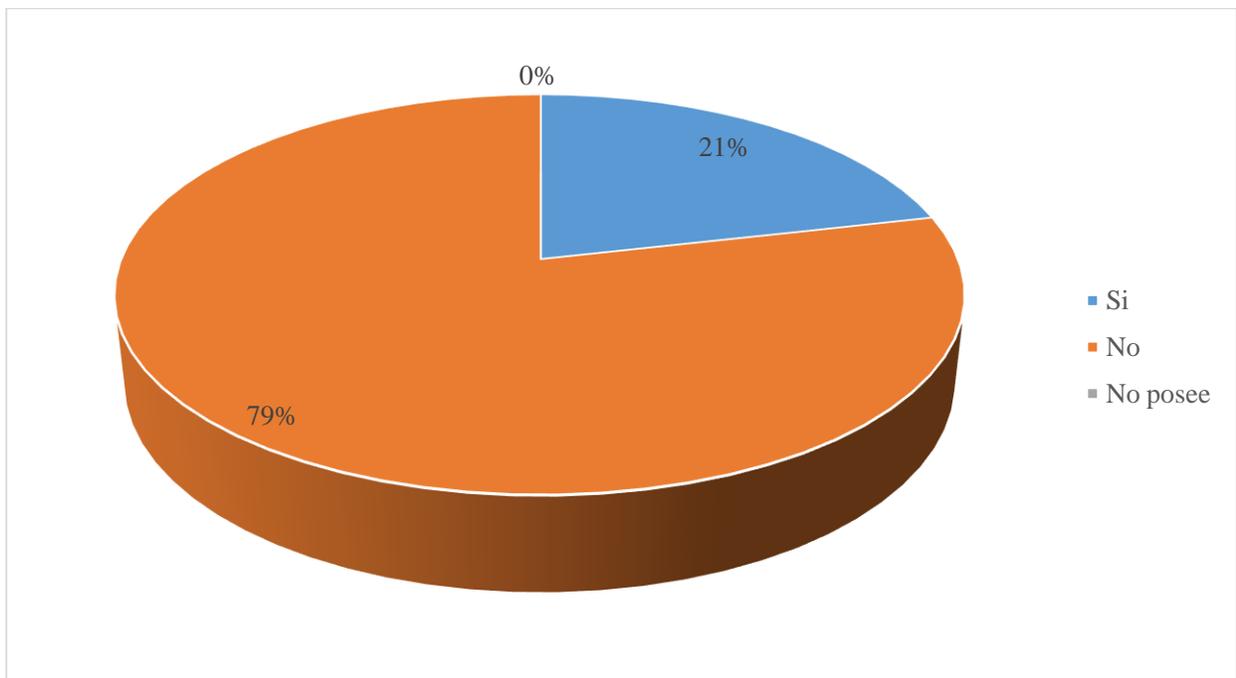


Figura 30. ¿Conoce usted la misión, visión y principios corporativos de la empresa?

De acuerdo a la pregunta ¿Conoce usted la misión, visión y principios corporativos de la empresa? los encuestados manifiestan: si el 21%; no, el 79%. En este aspecto, el direccionamiento estratégico de la empresa permite un dinamismo y aplicación de procesos permanentes. Determinar metas a corto y largo plazo; la forma de organizarse convirtiéndose en una ventaja competitiva que permita a la empresa competir y sobresalir en el mercado. Así mismo, propicia un ambiente laboral generando una buena dirección y responsabilidad con las tareas a desarrollar y el compromiso de todos sus colaboradores con la empresa.

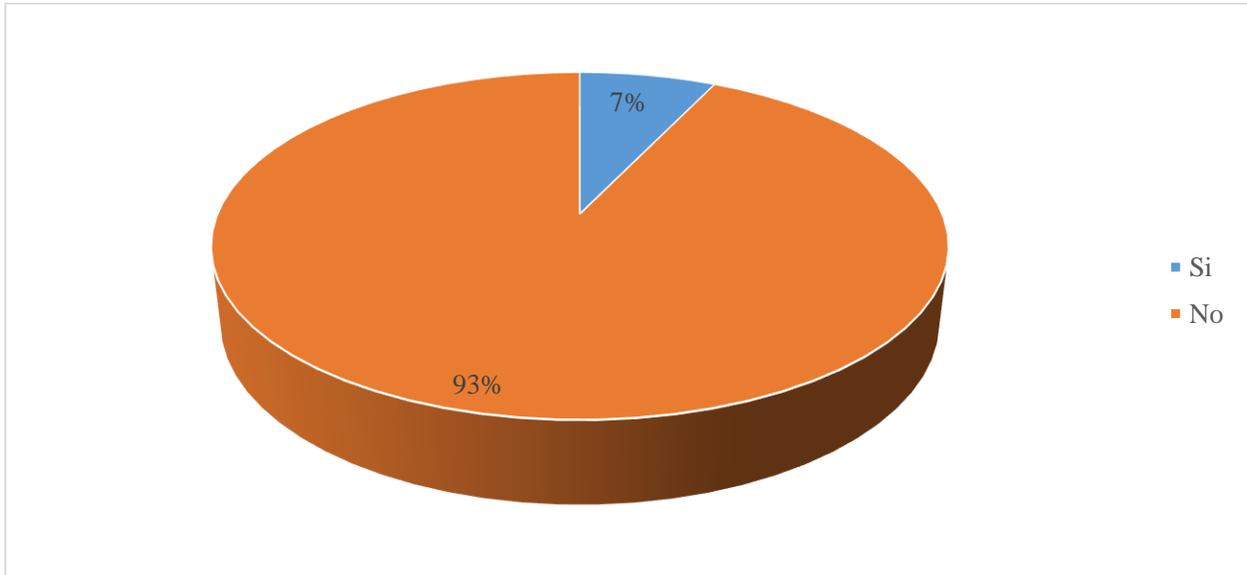


Figura 31. ¿Conoce usted las debilidades y fortalezas de la competencia?

Dada la pregunta ¿Conoce usted las debilidades y fortalezas de la competencia? Los encuestados manifiestan: si el 7% y no el 93%. Conocer e identificar las debilidades y fortalezas de la empresa, es relevante si se tiene en cuenta que conocer los puntos fuertes y débiles del talento humano que la integra puede ser el enlace perdido en la maximización de los potenciales, y la minimización de las amenazas en el lugar de trabajo. El conocimiento de los puntos fuertes y débiles es una información vital que es requerida si la empresa va a tener éxito en sus metas; como también es clave cuando considerar a quién dar, qué trabajo o asignación.

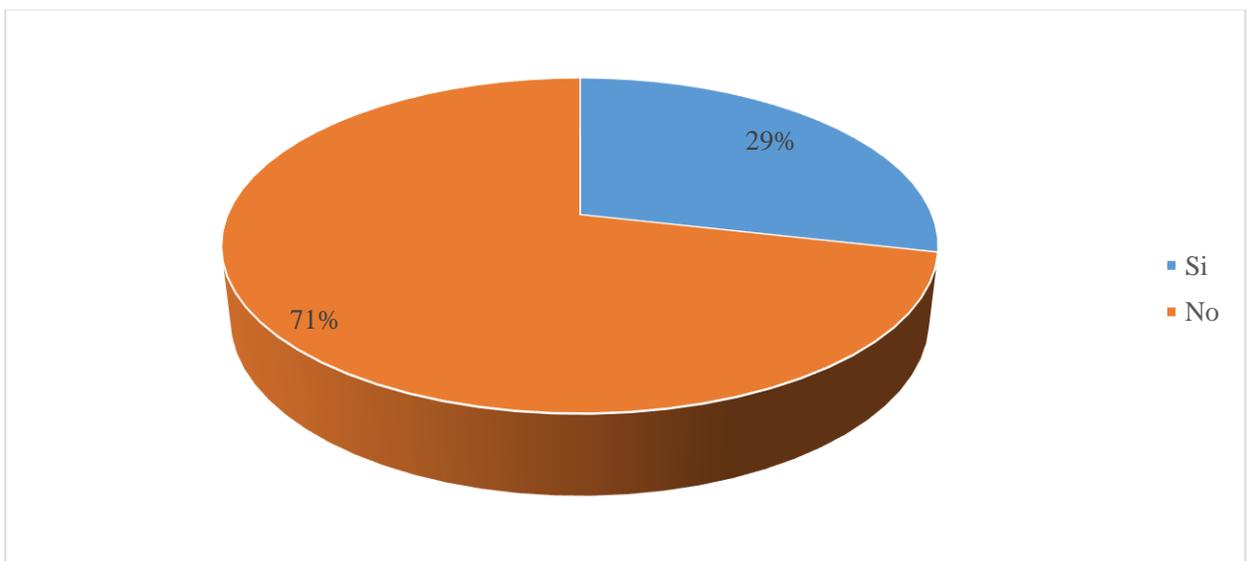


Figura 32. ¿El proceso de selección de personal existente es el adecuado?

Con respecto a la pregunta ¿El proceso de selección de personal existente es el adecuado? Los encuestados manifiestan: si el 29%, no el 71%. La autora Martha Alles (2016), en su libro Dirección Estratégica de recursos humanos, gestión por competencias, conlleva a establecer que una buena selección, es buena para ambas partes. Una correcta selección de personas es buena para la empresa y para los individuos.

Una persona tiene una serie de expectativas respecto de su trabajo y de la empresa y a su vez el empleador también espera ciertas conductas de su personal. Cuando existe una correspondencia entre ambas series de expectativas, cuando ese contrato psicológico entre empleado y empleador se explicita, es compartido y aceptado, la relación es fructífera para todos.

En este orden de ideas Alles (2016), describe 20 pasos para un proceso de selección de personal:

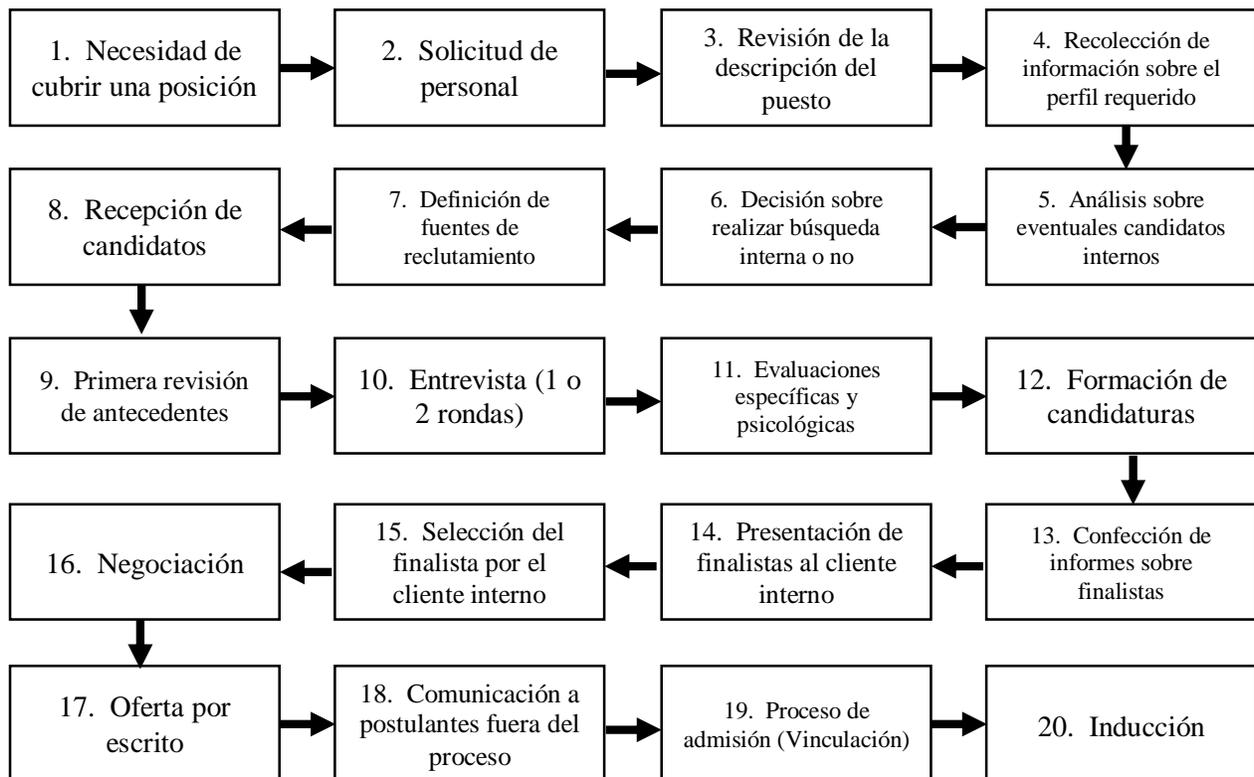


Figura 33. Ciclo de selección por competencias.
Fuente: (Alles, 2016).

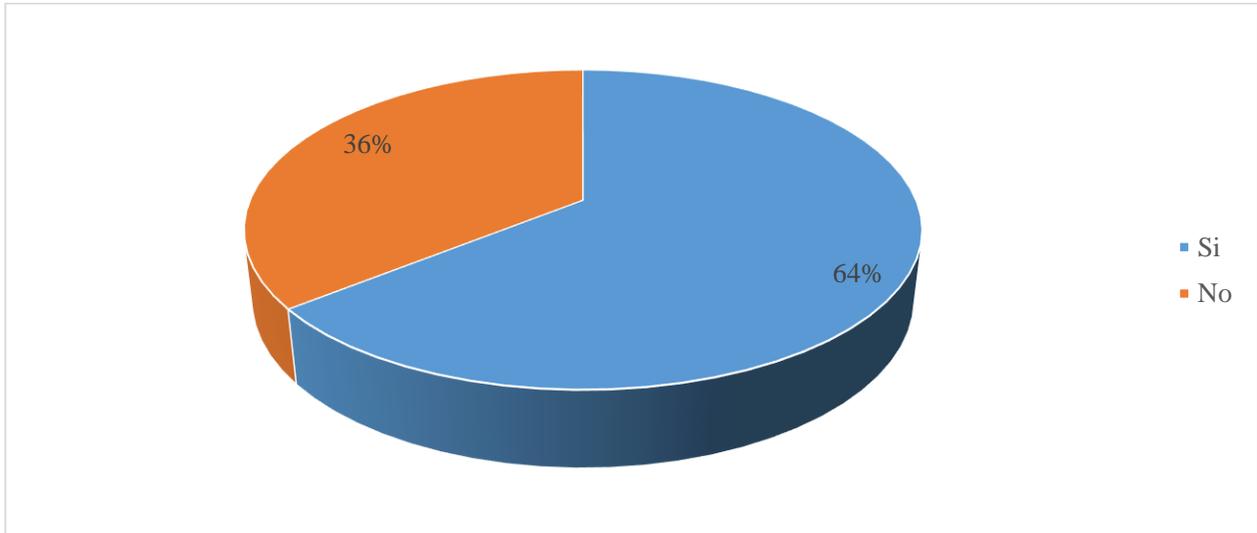


Figura 34. ¿Las condiciones de trabajo son buenas?

De acuerdo a la pregunta ¿Las condiciones de trabajo son buenas? Los encuestados manifiestan: si el 64%, y no el 36%. Establecer condiciones de trabajo propicias y adecuadas, son de gran relevancia para la empresa y el trabajador, ya que repercuten eficaz y eficientemente para ambas partes. En otras palabras, las condiciones de trabajo relacionan los siguientes aspectos prioritarios: jornadas de trabajo, salario, el tiempo extra y sus pagos, protección, higiene, seguridad, calidad de vida, educación, localización de riesgos, reglas de motivación y esfuerzos entre otros.

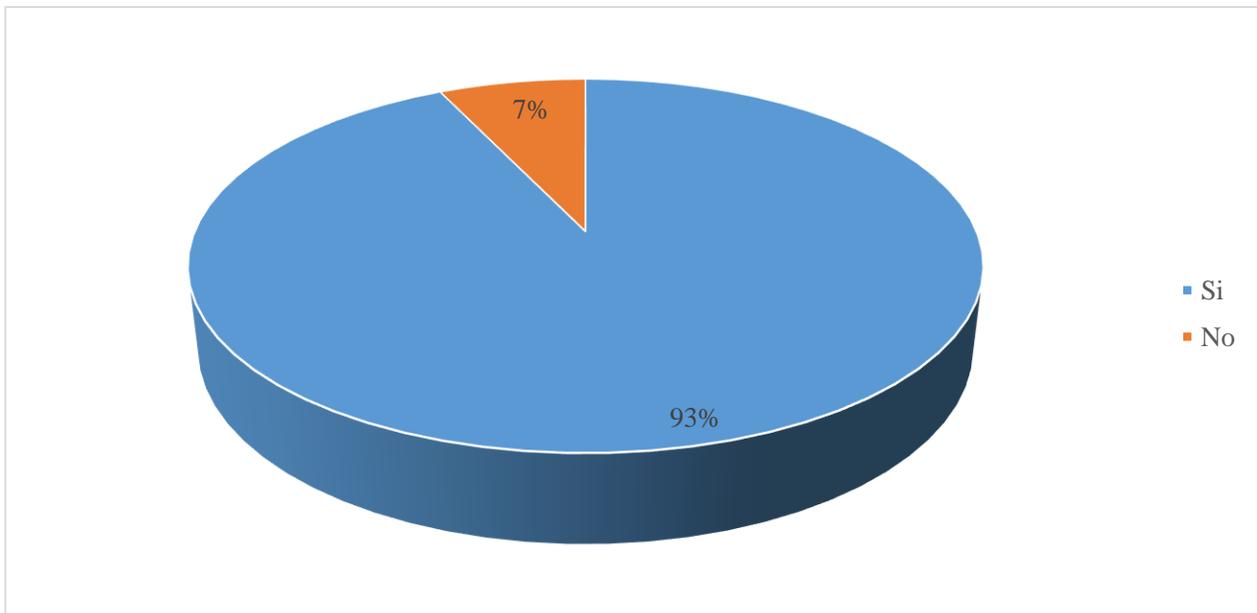


Figura 35. ¿Cuenta con los elementos de protección personal individual para realizar sus actividades?

Con respecto a la pregunta ¿Cuenta con los elementos de protección personal individual para realizar sus actividades? Los encuestados manifiestan: si el 93%, no el 7%. En este aspecto, el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo debe ser una prioridad de la empresa, ya que permite contribuir al mejoramiento de las condiciones laborales, salud y calidad de vida de los colaboradores. De ahí, que los elementos de protección, ayudan a evitar daños a la salud, ya sea en forma de accidente laboral, o de enfermedad profesional. Por ello, es relevante y vital que en el trabajo se usen los equipos de protección asignados a cada tarea.

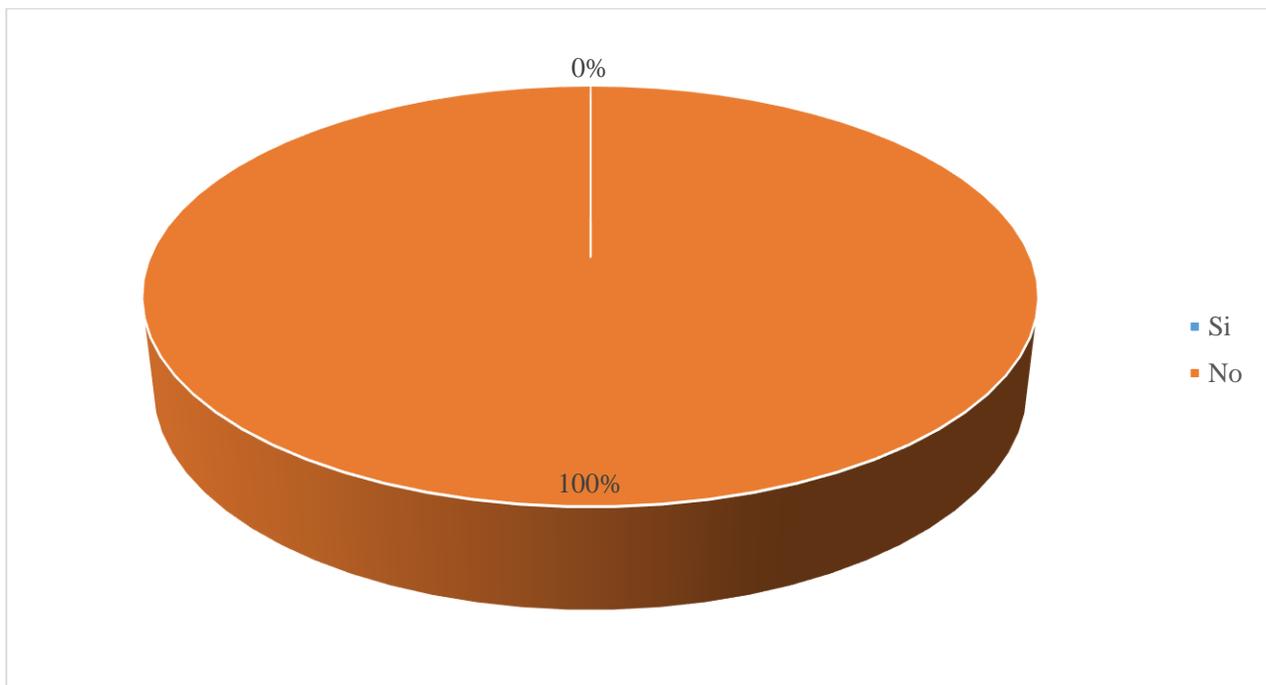


Figura 36. ¿La empresa le brinda la oportunidad de capacitación y desarrollo, como estrategia de mejoramiento continuo?

Dada la pregunta ¿La empresa le brinda la oportunidad de capacitación y desarrollo, como estrategia de mejoramiento continuo? Los encuestados manifiestan no el 100%. Es de vital importancia apoyar el desarrollo personal y profesional del talento humano a la vez que ofrece grandes beneficios a la empresa, como también planear y realizar actividades individuales y colectivas con grandes estándares de calidad y toma de decisiones acertadas.

La capacitación del personal ayuda a cumplir con ciertas actividades y motivación comunicación en el entorno e impulsa el liderazgo de la empresa, para cumplir con todos los

objetivos y metas que se plantean, además que cada colaborador puede desarrollar sus habilidades sin problema alguno para evitar limitaciones futuras dentro de la empresa. Al igual contribuirá al incremento de la productividad y competitividad del trabajador y propiciar la motivación de los mismos, fomentando la convivencia y ambiente propicio para que en el ámbito laboral se realicen las actividades de manera eficaz y eficiente, dinámica y armónica, productiva y competitiva.

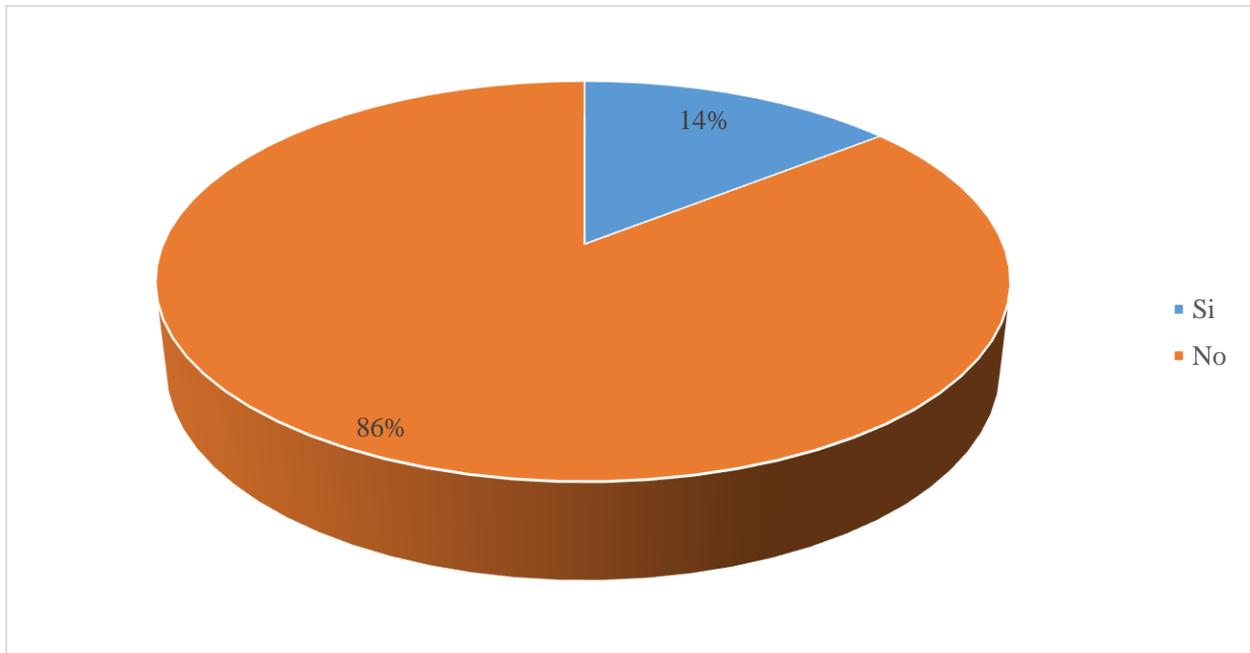


Figura 37. ¿Está satisfecho con el salario que devenga?

De acuerdo a la pregunta ¿Está satisfecho con el salario que devenga? Los encuestados manifiestan: si el 14%, no el 86%. El factor remuneración o salario es relevante porque conlleva a la motivación, productividad y competitividad del trabajador. De ahí, que con el pago de un salario justo y equitativo permitirá retener el talento humano productivo, eficaz y eficiente, logrará una comunicación asertiva, concentración de funciones ágiles y oportunas y orientación de esfuerzos afiliación y pertenencia.

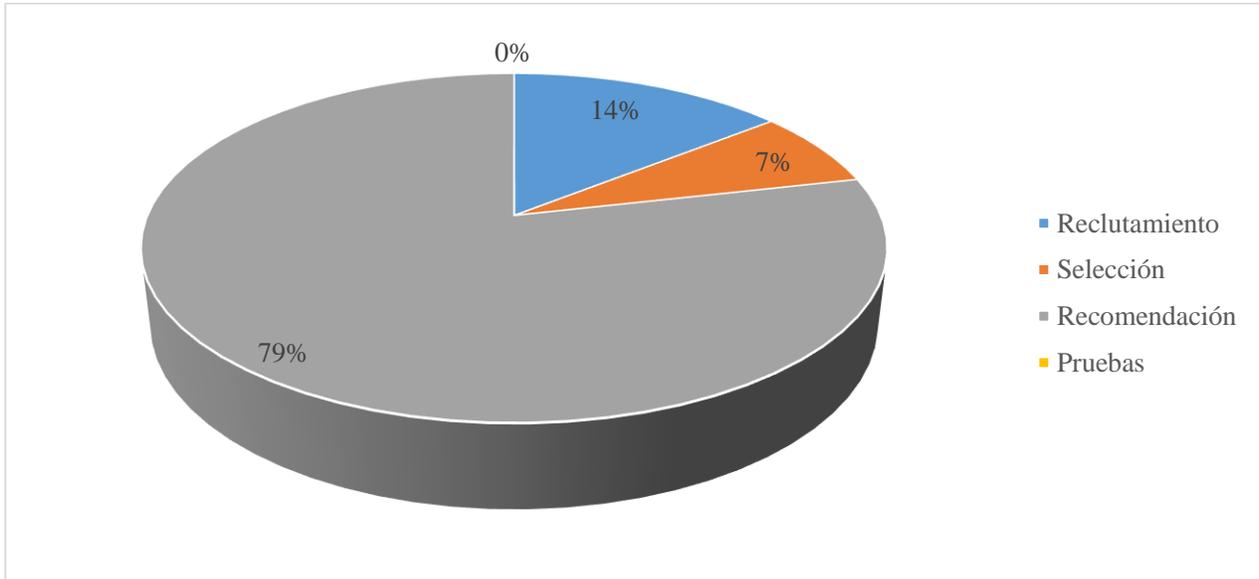


Figura 38. ¿Cuál de las siguientes fases fue el proceso de vinculación para ingresar a la empresa?

Con respecto a la pregunta ¿Cuál de las siguientes fases fue el proceso de vinculación para ingresar a la empresa? los encuestados manifiestan: reclutamiento, el 14%; selección, el 7%; recomendación, el 79%. La adquisición de un buen perfil del talento humano, requiere desde luego un proceso de selección de personal que proporciona elementos adecuados para elegir el trabajador apropiado para el desempeño del cargo, y se le ubique de acuerdo con los requerimientos del mismo. Estas fases consisten en reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y motivación.

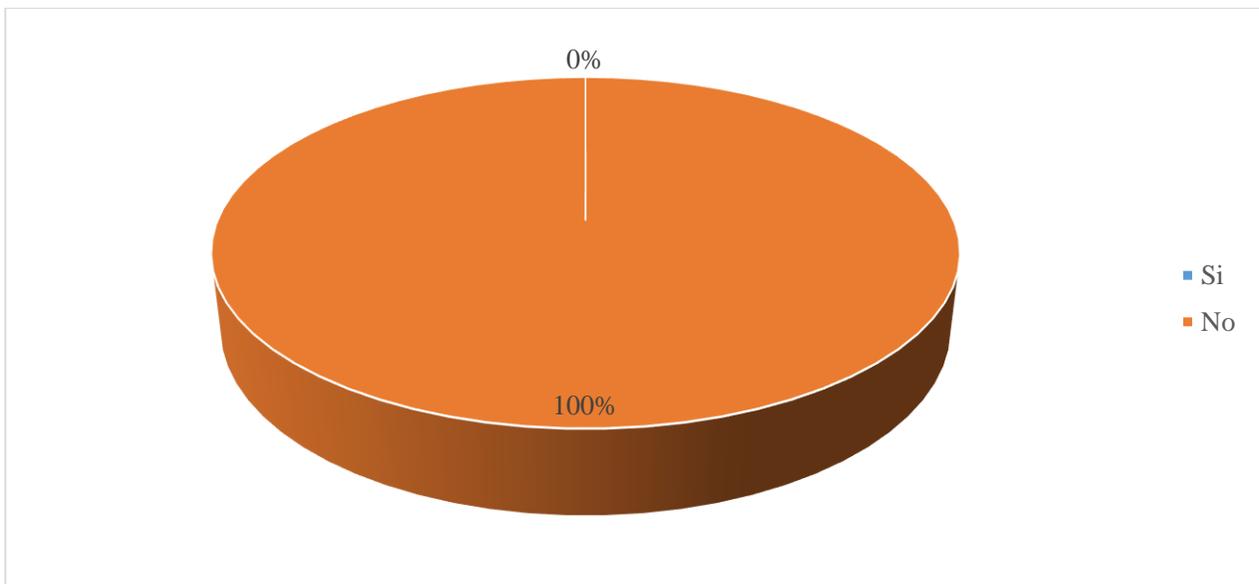


Figura 39. ¿Existe un sistema de evaluación de desempeño laboral?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Existe un sistema de evaluación de desempeño laboral? Los encuestados manifiestan no el 100%. La Evaluación del Desempeño tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo. Surge como un sistema mediante el cual, el empresario puede apreciar la integración de las personas en sus puestos, mejorar su actuación futura y, con ello, mejorar los resultados de la empresa.

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Un programa de evaluación está diseñado para centrar la atención de los subordinados en el nivel de desempeño que se espera de ellos, para proporcionar medidas del grado hasta el cual alcanzan sus niveles de desempeño esperados, y para comunicar esta información a ellos, de manera que la acepten y la usen como base para hacer cualquier cambio que sea necesario en su realización. Cuando no es posible esperar mejoras en el desempeño de un individuo, la evaluación puede usarse entonces para apoyar cualquier acción de personal que se tome de manera correctiva. El grado en el cual el programa de evaluación del desempeño beneficie a la organización dependerá en mucho de la calidad del método aplicado.

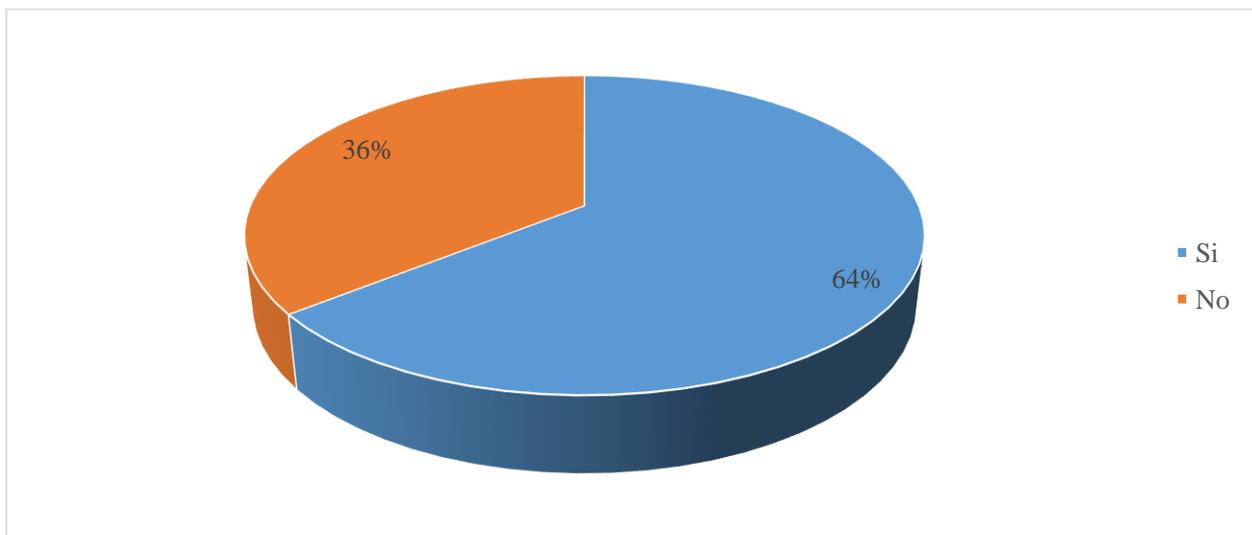


Figura 40. ¿Se cuenta con un sistema de seguridad y salud en el trabajo?

En relación a la pregunta ¿Se cuenta con un sistema de seguridad y salud en el trabajo? los encuestados manifiestan: si el 64% y no el 36%. Es importantes que la empresa implemente un sistema de seguridad y salud en el trabajo que le permita enfocarse en los riesgos críticos identificados y establecer estrategias de control para asegurar un ambiente de trabajo sano y seguro. También incentivar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones hacia una mejora continua en los procesos operacionales. Sin embargo, se debe tener en cuenta la implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo, los siguientes aspectos:

- a) Costos: Control de perdidas
- b) Operaciones: Control de riesgos de accidentabilidad y salud para los trabajadores, afectación al patrimonio empresarial.
- c) Recursos Humanos: Protección de Seguridad y Salud en el Trabajo de Trabajadores y partes interesadas.
- d) Requisitos Legales: Cumplir con los requisitos de ley de Seguridad y Salud en el trabajo Decreto 1072 del 2015.
- e) Financiera: Cumplir con las exigencias para financiamiento de proyectos.
- f) Compromiso: Desarrollo sostenible, responsabilidad empresarial.

Sus beneficios conllevan a:

- a) Se disminuye el ausentismo laboral.
- b) Incorpora a las empresas contratistas en el SG-SST.
- c) Mejora las condiciones de salud y seguridad en ambientes laborales.
- d) Reduce las pérdidas generadas por accidentes.
- e) Genera confianza en las partes interesadas en la continuidad del negocio.
- f) Asegura el cumplimiento de las exigencias legales.

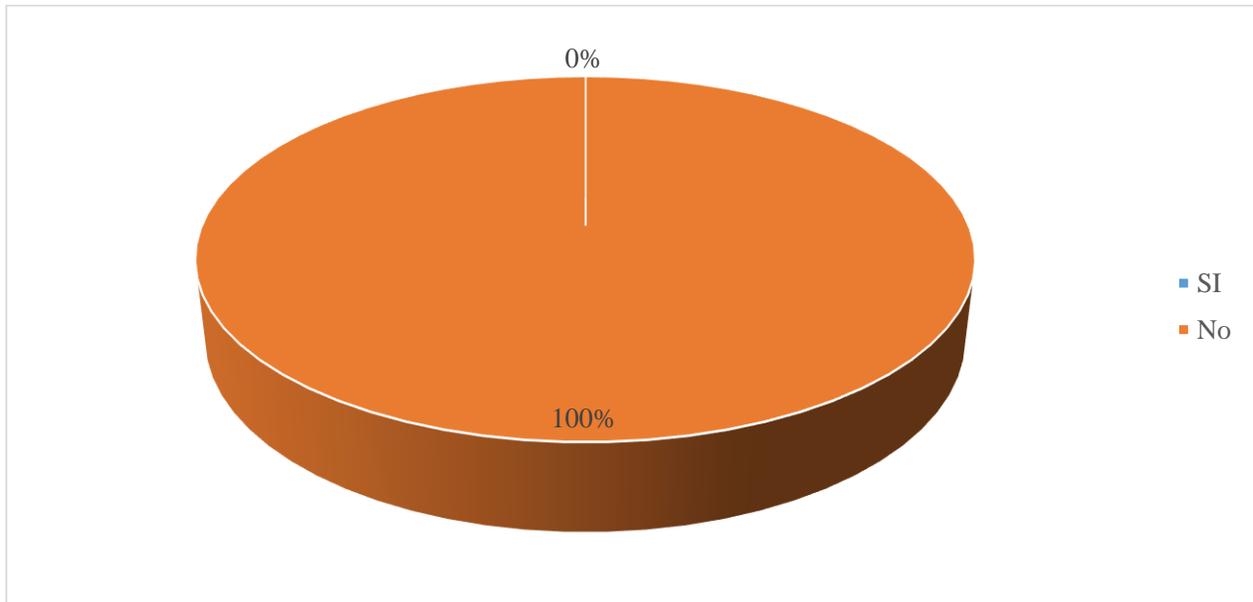


Figura 41. ¿Se realiza actividades de integración y bienestar que permiten crear un sentido de pertenencia?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Se realiza actividades de integración y bienestar que permiten crear un sentido de pertenencia? Los encuestados manifiestan no el 100%. Es importante que exista el bienestar laboral, ya que contribuye a retener y atraer talento humano potencial. Generar bienestar mediante programas de flexibilidad laboral, celebración de días especiales, reconocimiento por el trabajo individual o grupal. Contribuir a la calidad de vida y en el desempeño del trabajador. Los planes de bienestar laboral están alineados a interpretar lo que esperan los colaboradores de la organización como un compromiso por promover el valor que tienen para la empresa.

No obstante, cuando la empresa toma la decisión de establecer el programa se dan a conocer los beneficios, instauran un cronograma y lo divulgan; luego de entrar en funcionamiento debe garantizarse su seguimiento y continuidad. Es necesario involucrar a la alta gerencia, comunicar a todos los niveles de la organización e informar de manera externa con el fin de incrementar la reputación e imagen como una de las mejores empresas para trabajar. Por lo tanto, hay algunos puntos clave para generar programas de bienestar que den soluciones a necesidades reales. Los principales aspectos están relacionados con trámites, viajes y apoyo legal, médico, educativo y psicológico. Las compensaciones deben incluir el entorno inmediato del empleado como una vía

efectiva para mantener un estado emocional estable, porque no tiene sentido un programa que solo apoye al colaborador sin tener en cuenta a su familia.

6.1.2 Análisis de la encuesta a los clientes.

Encuesta dirigida a los clientes de la empresa DISAC con el propósito de identificar las inquietudes o sugerencias con respecto a los productos que adquieren en la organización.

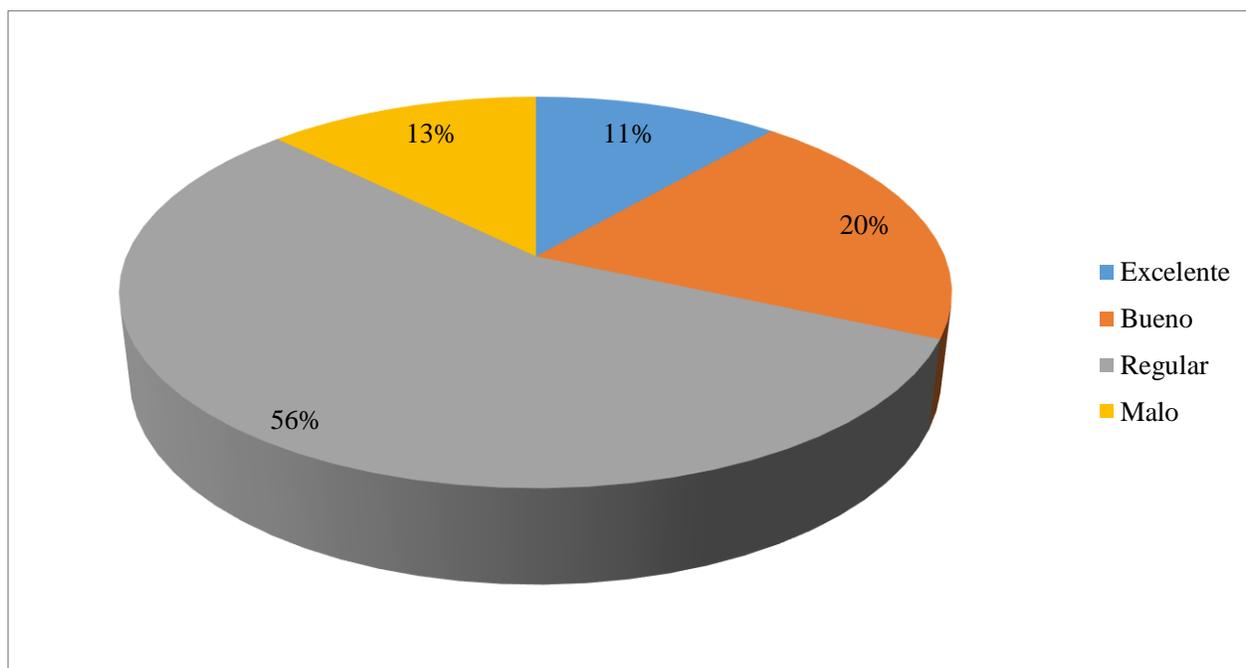


Figura 42. Califique la amabilidad y atención del servicio recibido en la empresa DISAC.

En la figura se observa que el 56% de los encuestados califican la amabilidad y atención del servicio recibido por la empresa DISAC, es regular; un 20% dice que es bueno; mientras el 13% malo y el 11% excelente.

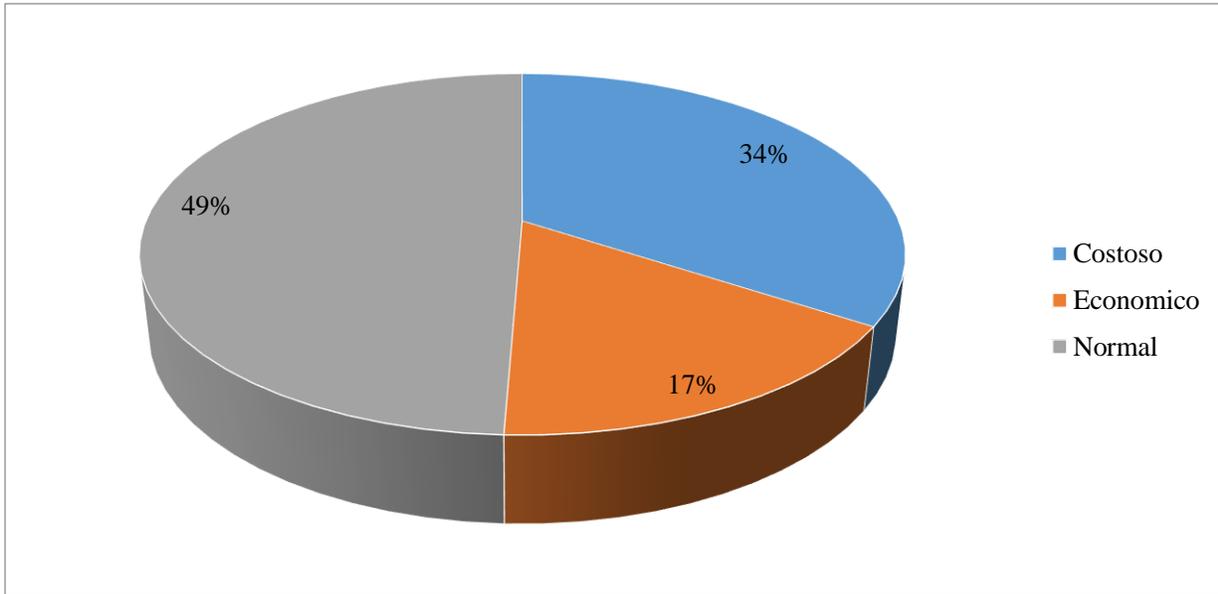


Figura 43. ¿Considera que el precio de los productos en la empresa DISAC es?

La figura muestra que el 49% dijo que el precio de los productos es normal; mientras que el 34% es costoso y el 17% económico.

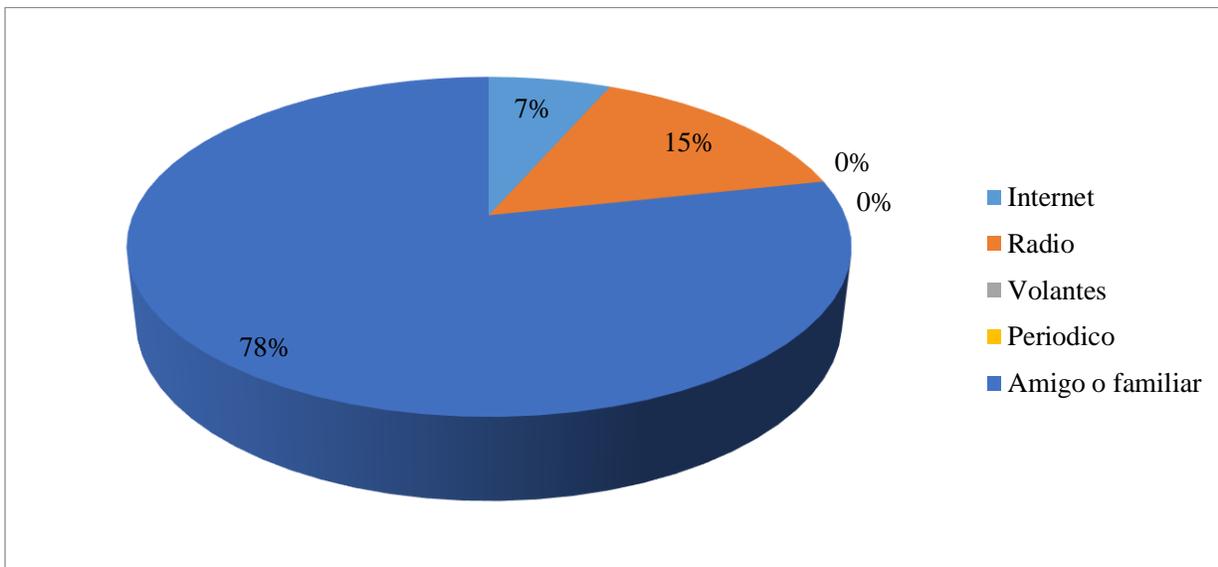


Figura 44. ¿Por qué medio conoció los productos de DISAC?

En la figura se observa que el 78% dijo que conoció los productos por medio de un familiar o amigo; el 15% por medio de la radio y el 7% en internet. Los medios de comunicación juegan un papel clave en la comunidad, si se tiene en cuenta que logrará conocer los productos.

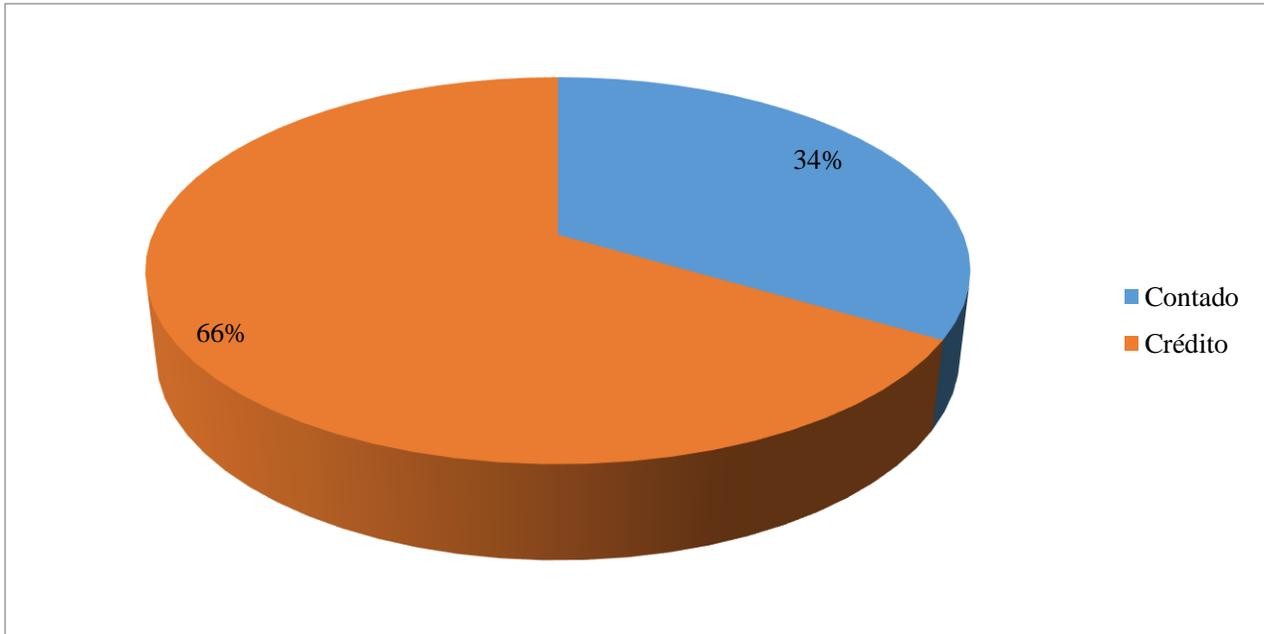


Figura 45. ¿Cuál es el sistema de pago que usted utiliza al adquirir productos en la empresa DISAC?

La figura muestra que el 66% paga con tarjetas de crédito; mientras que el 34% de contado. Entre mejor sea de contado, se tendrá una mejor liquides.

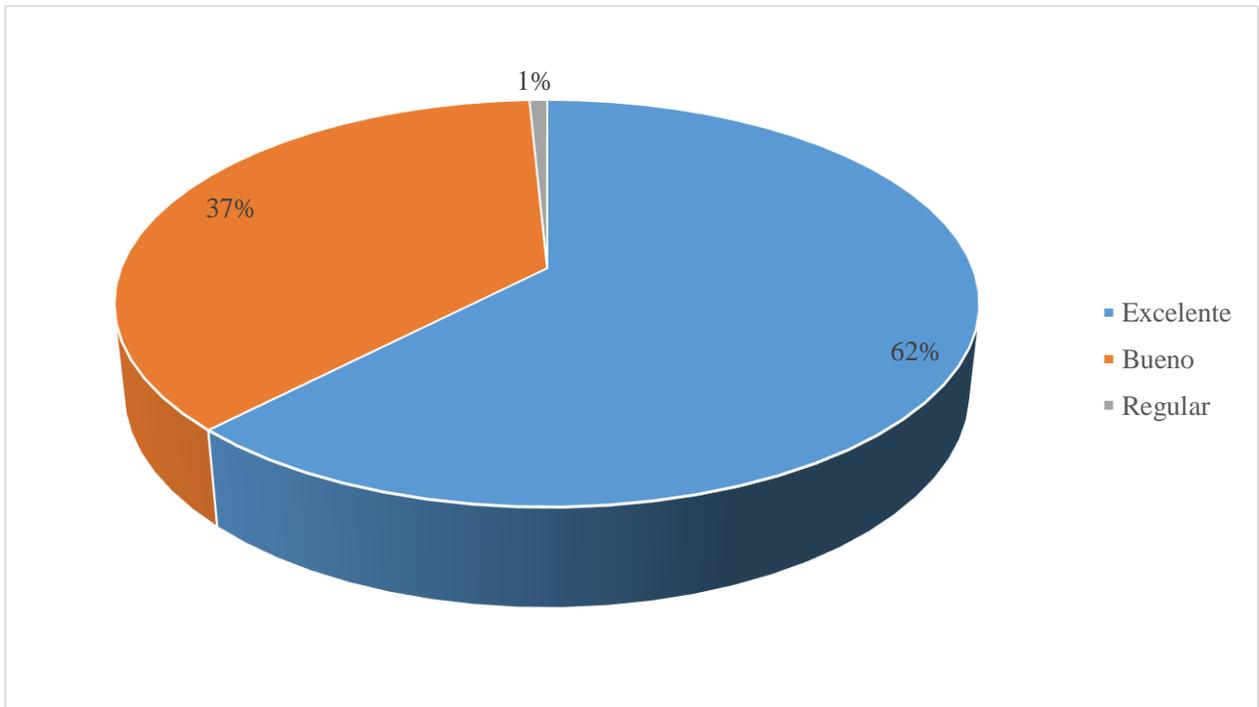


Figura 46. ¿Cómo califica la calidad de los productos?

En relación a la pregunta ¿Cómo califica la calidad de los productos? Los encuestados manifiestan: excelente, el 62%; bueno, el 37%; regular, el 1%. La importancia de la calidad conlleva a la percepción a la aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura. Además, contribuye al aseguramiento de la calidad de los objetivos claros, control, sistemas y acciones preventivas o correctivas.

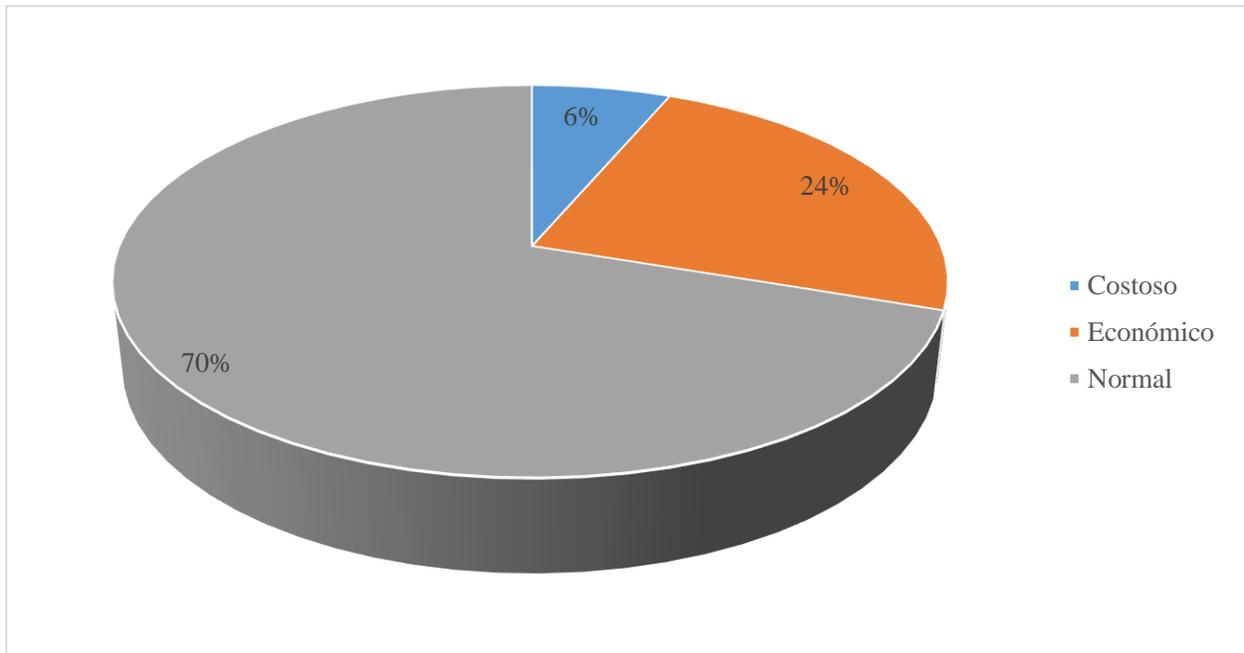


Figura 47. ¿Considera que el precio de los productos es?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Considera que el precio de los productos es? Los encuestados manifiestan: costoso, el 6%, económico, el 24%, normal, el 70%. Uno de los factores que percibe el cliente es el precio. Por tanto, la empresa debe alcanzar el éxito en el mercado y no simplemente sobrevivir estableciendo un precio justo y razonable. Para cada vez llevar al consumidor. Debe estar atento a los cambios que se den en el mercado; ya que los productos y los precios evolucionar constantemente e impactan en el mercado. Se debe monitorear continuamente los procesos de producción y fijar el precio, definir a quien se le quiere vender, considerar la competencia, entre otros.

El precio se define como la expresión del valor que tiene un producto o servicio en términos monetarios o de otros parámetros como esfuerzo, atención o tiempo. El producto o servicio que se

intercambia tienen valor para el público en la medida que es capaz de brindarle un beneficio, resolverle un problema, satisfacerle una necesidad o cumplirle un deseo.

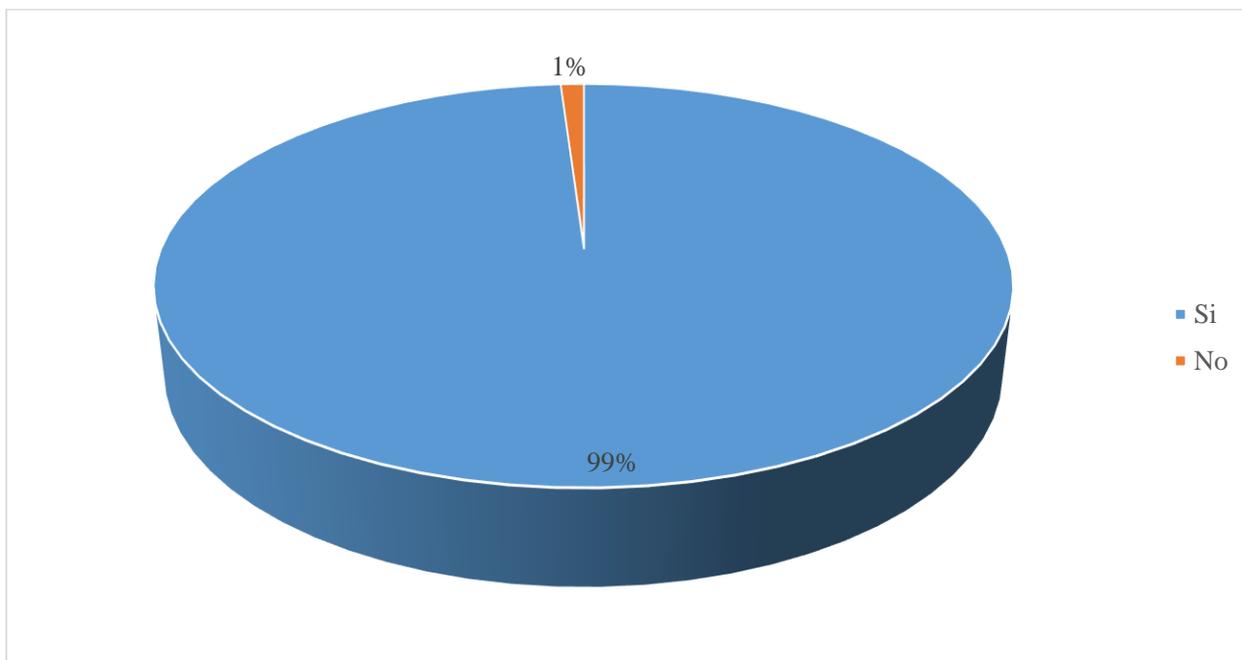


Figura 48. ¿Recomendaría la empresa DISAC?

En cuanto a la pregunta ¿Recomendaría la empresa DISAC? Los encuestados manifiestan: si el 99% y no el 1%. Dependiendo de la calidad del producto, servicio, o precio particularmente conlleva a que la recomendación de un cliente sea la forma más económica y eficaz de conseguir que otros se interesen por el producto o servicios que brinda la empresa. Además, es clave que contribuye a conocer la satisfacción del cliente. Por tanto, para que estos recomienden hace falta que estén conformes y sentirse a gusto con el producto. Esta es la forma más básica y efectiva de que los clientes recomienden.

Los clientes son lo más importante en una empresa, porque son quienes tienen la relación directa con el producto. Pero muchas veces las organizaciones tienen su atención dirigida a otras cosas y no tienen en cuenta que sin clientes no podrían vender sus productos. Es mucho más sencillo venderle a un cliente que ya está fidelizado que a uno nuevo. Pero pareciera que las empresas están orientadas a captar nuevos clientes y no a mejorar y desarrollar la relación con los

que ya hay. Esta problemática está provocando que se pase por alto una parte importante de los clientes potenciales, los cuales terminan yéndose a la competencia.

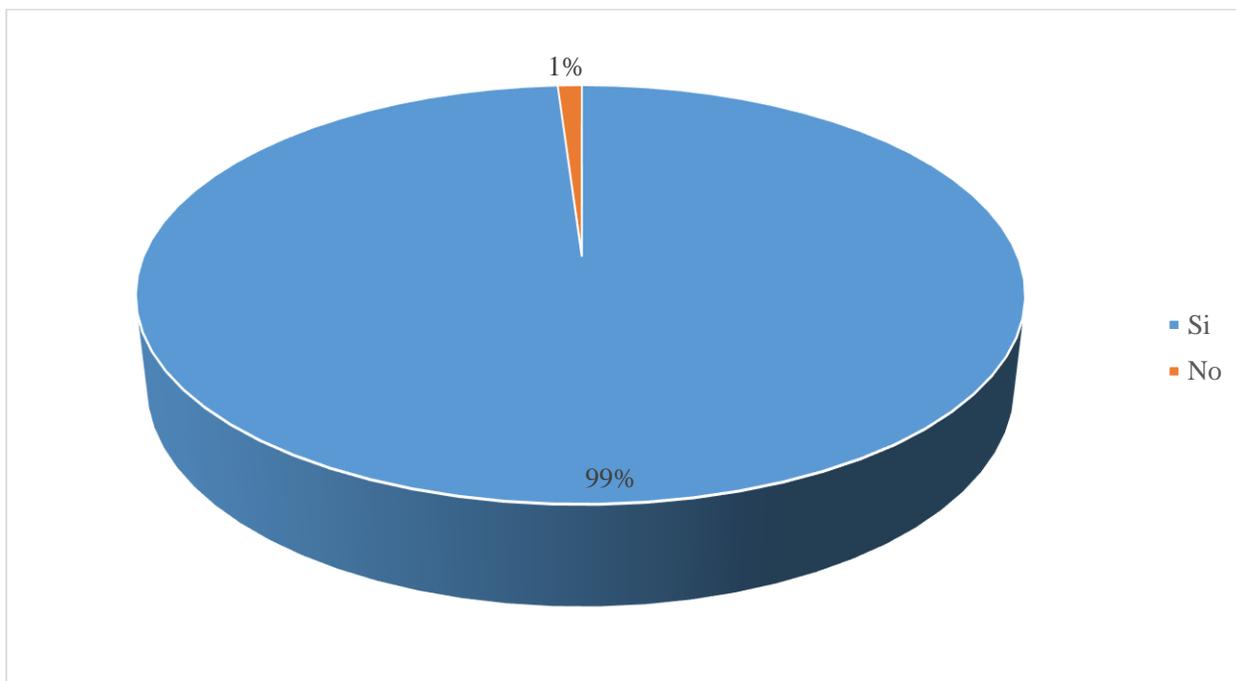


Figura 49. ¿El servicio que ofrece la empresa DISAC fue ágil y oportuno?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿El servicio que ofrece la empresa DISAC fue ágil y oportuno? Los encuestados manifiestan: si el 99% y no el 1%. Para fidelizar los clientes y satisfacer sus necesidades se requiere ganar la confianza y generar empatía permanente y constantemente tales como conexión psicológica, elementos sorpresa, buena comunicación, dar un valor agregado y un precio razonable.

Uno de los paradigmas que normalmente se encuentra cuando se habla de servicio al cliente tiene que ver con una concepción reduccionista que consiste en pensar que el éxito de un buen servicio al cliente se circunscribe al prestador del servicio. Esta reflexión pretende abordar Los diferentes elementos que componen el **SERVICIO AL CLIENTE** y a partir de allí proponer una alternativa que nos permita pensar en una cultura empresaria orientada al cliente.

Crear una cultura de servicio al cliente implica una estrategia corporativa donde participen todos los niveles de la organización y se inicie con un diagnóstico profundo sobre el cual exista

La determinación por parte de la administración y la gerencia de intervenir con el fin de establecer claros indicadores de mejoramiento que tendrán su impacto y su recompensa cuando sean los mismos clientes los que perciban y manifiesten con su comportamiento económico mayores niveles de satisfacción, fidelidad e incluso compromiso con un modelo gerencial capaz de crear un diferenciador significativo en la prestación del SERVICIO AL CLIENTE.

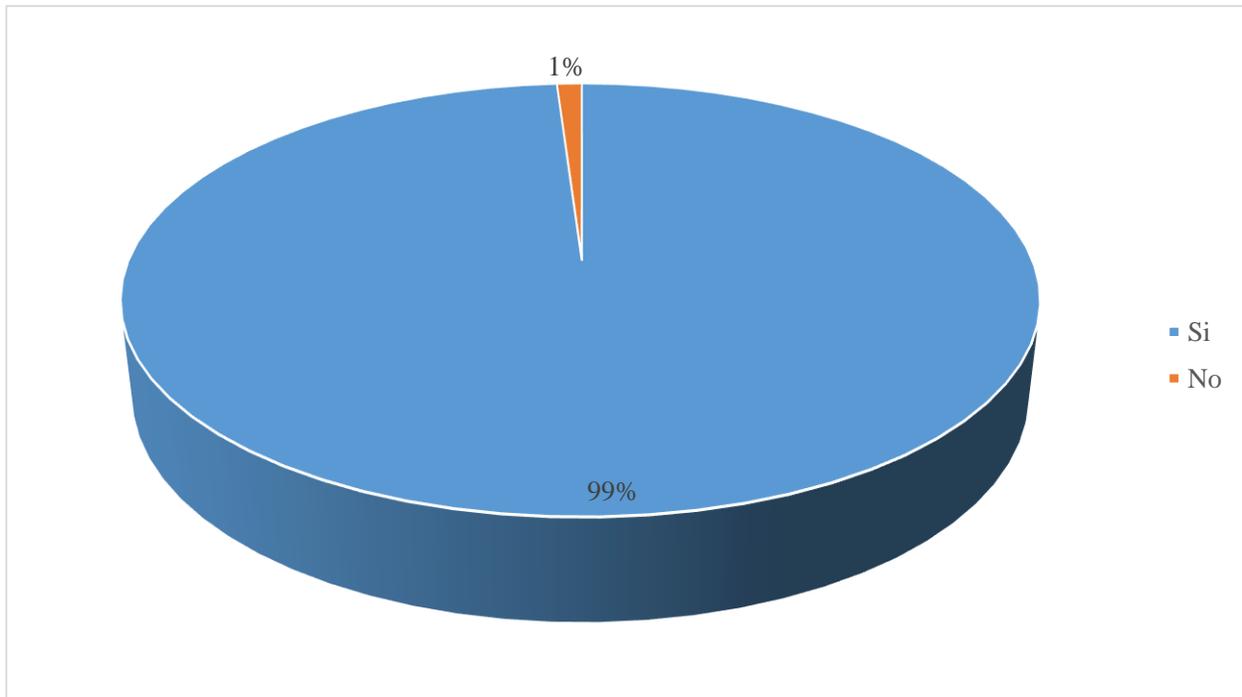


Figura 50. ¿Le brindaron un trato adecuado durante su estadía?

Con respecto a la pregunta ¿Le brindaron un trato adecuado durante su estadía? Los encuestados manifiestan: 99% si, y el 1% no. La atención esmerada y eficaz contribuye a incrementar el nivel de satisfacción del cliente. Por ello un buen servicio al cliente conlleva hacer la base del éxito comercial. Actualmente competir y marcar la diferencia son la clave para alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado, espacio empresarial y corporativo, nada como un buen servicio al cliente para ser diferenciales. Además de contribuir a fidelizarlos incrementa los ingresos y las responsabilidades del empresario.

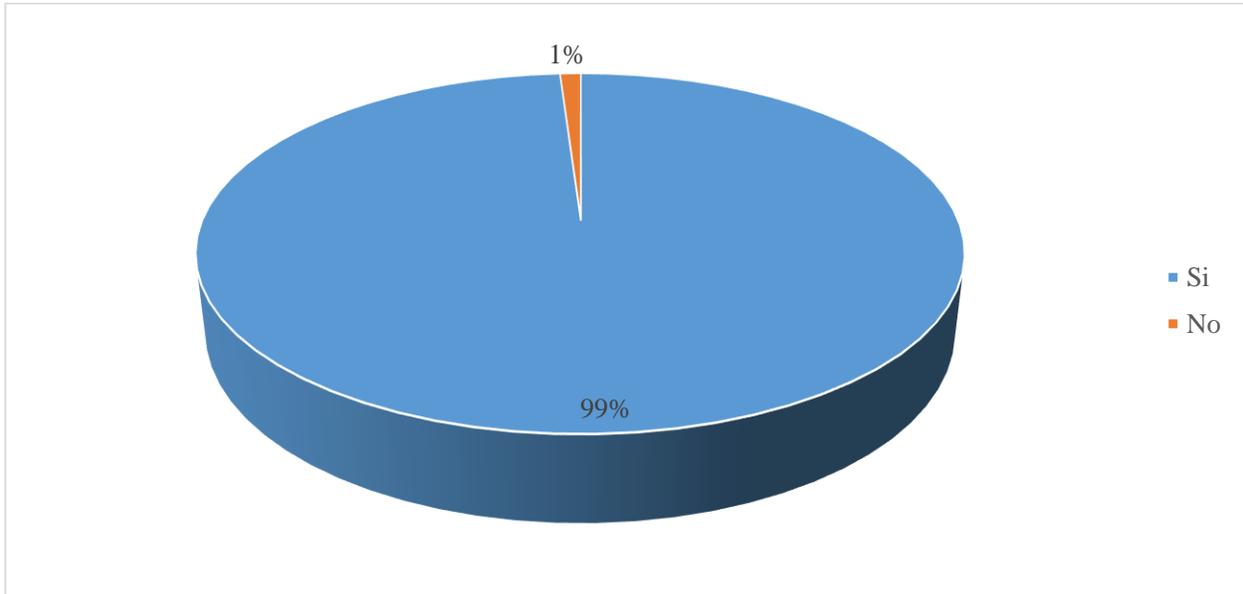


Figura 51. ¿Las instalaciones de la empresa DISAC son adecuadas?

De acuerdo a la pregunta ¿Las instalaciones de la empresa DISAC son adecuadas? Los encuestados manifiestan: si el 99% y el 1% no. En cuanto a la estructura se refiere debe establecerse marcando la diferencia día a día para mantener una sólida base de clientes, tener unas instalaciones agradables orienta hacia la satisfacción de quienes visitan la empresa, productos y servicios es la piedra angular del negocio en este contexto globalizado.

El cliente de hoy en día no busca solamente un producto o servicio que resuelva su necesidad, sino que ha adquirido el gusto de sentirse satisfecho y atendido durante el transcurso. La nueva tendencia y la mejor respuesta a esta inquietud es la creación y fomento de una cultura de servicio al cliente a nivel interno, es decir, que todos los empleados y colaboradores sepan, que la mejor manera de hacer que el cliente regrese, es atenderle en absolutamente todas sus inquietudes, preguntas y en el transcurso de su compra.

La limpieza de tu empresa también afecta a la seguridad, ya no sólo a nivel de salud, si no a la hora de prevenir accidentes por la presencia de animales que pueden provocar daños y problemas en los equipos e instalaciones, como por ejemplo terminas y roedores.

6.2 Realizar la matriz DOFA, con la que se pueda conocer la situación actual de la empresa DISAC Comercializadora

Tabla 6
Matriz Dofa.

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • No hay dirección estratégica de marketing clara. • Carece de habilidades o capacidades clave. • Atraso de investigación y desarrollo. • Debilidad en la red de distribución. • Débil imagen del marketing. • Limitada promoción y publicidad. • Carencia de fuerza competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrar en nuevos mercados o segmentos. • Aumentar la preventa. • Crecimiento acelerado del mercado. • Diversificación de productos relacionados. • Nuevas tecnologías a nivel global. • Normatividad legal que favorece el desarrollo empresarial, por parte del Estado. • Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en sector. • Flexibilidad organizativa. • Ubicación en el mercado. • La estructura organizacional. • Personal comprometido. • Abastecimiento suficiente para satisfacer las necesidades de los clientes. • Evolución próspera del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevos competidores con costos bajos. • Cambios en las necesidades y expectativas de los consumidores. • Vulnerabilidad a la recepción y ciclo empresarial. • Fluctuaciones en los impuestos y leyes tributarias. • Pérdida del mercado. • La tasa de desempleo a nivel regional. • Competencia desleal.

Fuente: los autores. 2017.

Tabla 7
Estrategias Dofa.

Estrategias (DO)	Estrategias (FO)
<ul style="list-style-type: none"> • Captación de nuevos mercados y segmentos. • Incrementar el número de clientes y volumen de ventas mediante el comercio electrónico o redes sociales. • Organizar estrategias de fidelización al cliente. • Incrementar la promoción y publicidad a través de los medios de comunicación, volantes, periódico regional y radio, 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevos productos y servicios acorde con las necesidades del cliente. • Mejorar los niveles de satisfacción de los clientes, en relación con la competencia. • Elaborar un plan de marketing que destaque la calidad y motive el consumo de los productos. • Fidelizar a los clientes para reducir las posibilidades de cambio de marca con la competencia.

<p>aprovechando el crecimiento poblacional de la ciudad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una página web para publicitar, promocionar y comercializar los productos. • Establecer programa de capacitación y desarrollo al personal, en procura de prestar y cumplir las expectativas y necesidades del cliente. • Mantener una estructura física como ambiente de trabajo productivo, sano y adecuado. Utilizando para ello tecnología de punta, con miras a hacer más eficiente y eficaz los procesos operativos.
<p>Estrategias (FA)</p>	<p>Estrategias (DA)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar programas de servicio al cliente para mantener su lealtad. • Preparar estrategias de mercado para impulsar la competencia. • Aprovechar la localización y procesamiento de la empresa, además de establecer precios competitivos. • Lograr que, con el capital de trabajo sólido, se establezcan estrategias que logren competir en el negocio con bienes y servicios en el mercado donde el cliente elija la empresa, al igual que analizar y decidir cómo reaccionar ante las medidas del competidor para aminorar el efecto de las mismas. • Capacitar al personal de la empresa en el uso y apropiación de los sistemas de información existentes para evitar desinformación que conduzca al fortalecimiento de la competencia. • Publicidad agresiva sobre los beneficios que presta la empresa mostrando las fortalezas tecnológicas con que cuenta la empresa. • Los superiores deben brindar confianza y apoyo a sus colaboradores; para motivar las condiciones laborales y ser más productivo y competitivo en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar programas de servicio al cliente para mantener su lealtad. • Preparar estrategias de mercado para impulsar la competencia. • Iniciar programas de investigación y desarrollo. • Diseñar y realizar un desarrollo del talento humano. • Establecer sistemas de incentivos para el trabajador eficiente, especialmente para los grupos que presentan ideas de mejora en los procesos y sistemas para desarrollar la creatividad de los mismos; y lograr un mayor desarrollo social (generación de empleo). • Análisis del desempeño o de la gestión como instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar al personal. Logrando con ello la fidelidad del cliente y excelencia en el servicio. • Desarrollar y capacitar al talento humano, para enfrentar el ingreso de nuevas empresas al mercado. • Procurar acciones de liderazgo para la toma de decisiones, guía, apoyo y orientación, en el desempeño de los colaboradores; que permita establecer mayores perspectivas laborales y empresariales.

Fuente: los autores. 2017.

6.3 Determinar las variables que inciden en la gestión de ventas y marketing

Tabla 8

Variables que afectan el desempeño.

VARIABLES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO	ACCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN
APTITUD: Las habilidades naturales y rasgos personales duraderos pertinentes para el desempeño de las actividades del puesto (ejemplo capacidad mental, rasgos de personalidad).	Políticas de reclutamiento y selección
CARACTERÍSTICAS PERSONALES: Rasgos físicos, antecedentes familiares, educación, experiencia de trabajo y ventas, estilo de vida, etc.	Políticas de reclutamiento y selección
NIVELES DE HABILIDAD: Pericia adquirida al realizar las actividades del puesto.	Capacitación y supervisión
PERCEPCIÓN DE ROLES: Percepciones de las exigencias del trabajo y las expectativas de los compañeros asociados a este rol.	Capacitación y supervisión: políticas de administración de cuentas
MOTIVACIÓN: Deseo de dedicar esfuerzo a realizar actividades específicas del puesto.	Sistemas de compensación y premios
FACTORES ORGANIZACIONALES Y AMBIENTALES: Potencia! de ventas del territorio del vendedor; la autonomía; la fuerza competitiva de la empresa, etc.	Organización del personal de ventas; diseño del territorio: programas de mercadeo

Fuente: (Johnston & Marshatt, 2004, p. 315).

Interpretación:

Características personales y aptitudes para las ventas: Una rápida revisión de las características personales y de las aptitudes que deben reunir los vendedores brinda una idea que permite examinar dónde están las fortalezas y las falencias de la empresa en el tema del personal de ventas (interno o externo).

Contar con una fuerza de ventas inmersa en la cultura organizacional de la compañía es un proceso que toma tiempo, pero que muy fácilmente puede destruirse si no existe la suficiente claridad en cada uno de quienes tienen la responsabilidad de administrar el personal de ventas.

Como es sabido, el buen desempeño en ventas no es producto del azar o de la buena suerte, tampoco es totalmente cierto que un vendedor nace o se hace, ni menos, que es una profesión ligera que hoy se abraza y mañana se abandona.

La venta es una profesión en la cual se puede triunfar, pero también fracasar. Por eso, hay que recordar que existen unas variables que causan diferencias en el desempeño de los vendedores, lo cual, desde luego, impacta las acciones que la gerencia de ventas puede tomar para influenciarla.

Las variables descritas en tabla 8 no son las únicas que pueden incidir en los resultados de una fuerza de ventas. No. Ellas son apenas un pequeño porcentaje que afecta positiva o negativamente el trabajo en ventas. Otros elementos impactan el desempeño de los vendedores, como el tipo de clientes, la clase de productos o servicios que se comercializa, las políticas propias de la compañía y las particulares de cada organización con quien se interactúa en la negociación.

Las actitudes del personal de ventas, sus antecedentes personales y sus rasgos de personalidad son factores fundamentales a la hora, de evaluar el desempeño de los vendedores de una empresa. Estos factores impactan unos más que otros al momento de contar con vendedores y por ello se debe tener cuidado al momento de iniciar los procesos de reclutamiento y selección del personal de ventas, igualmente en los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento.

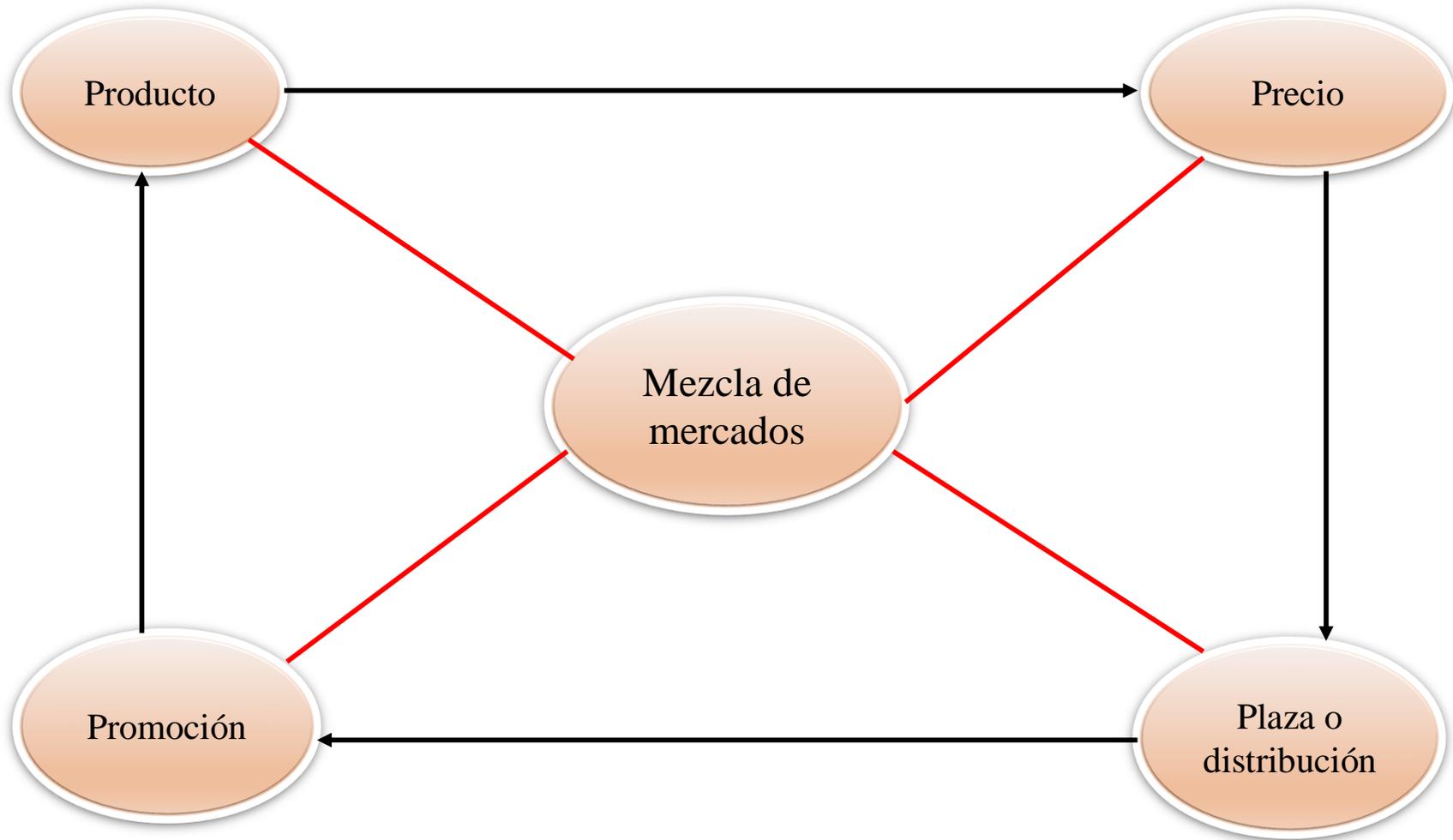
Si estos procesos resultan exitosos, lo que les queda a los funcionarios del área de mercadeo y ventas es alinear sus procesos, por ejemplo, de supervisión, de motivación y de manejo de los territorios de ventas, para mencionar solo algunas actividades que competen a quienes deben liderar la gestión de la fuerza de ventas en las empresas.

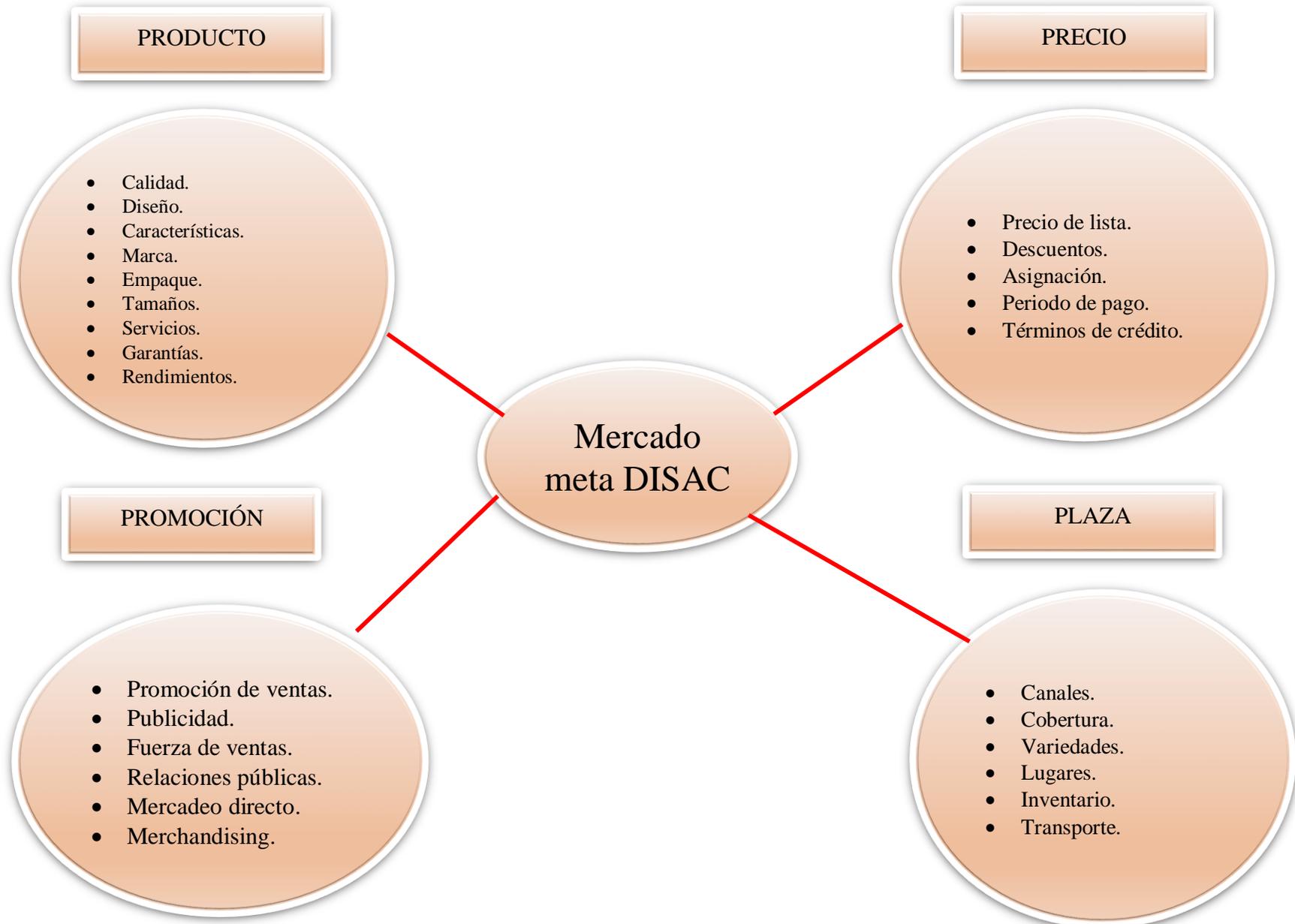
Otros elementos por considerar al momento de valorar el equipo de ventas de una compañía son, por ejemplo, los relacionados con sus antecedentes y experiencia personal, la etapa del ciclo de vida familiar, el estilo de vida, el nivel de estudios y el estatus.

Todo este trabajo se soporta en el liderazgo de una alta dirección y de un equipo de comercialización (mercadeo y ventas) y en sus capacidades para identificar personal que no solo

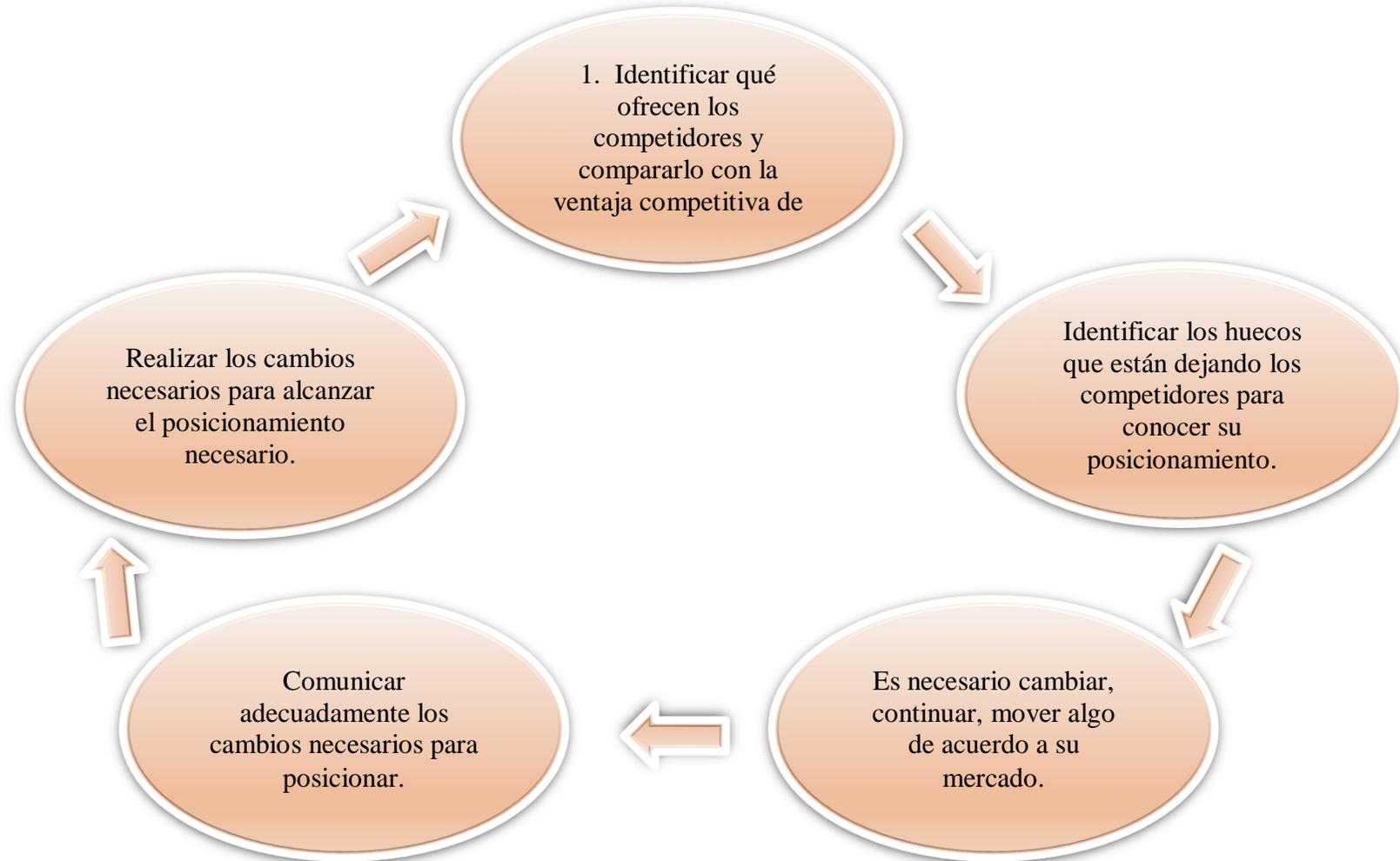
cumpla, sino que supere los perfiles del cargo que ha establecido la compañía. Igualmente, será tarea del equipo ejecutivo no dejarse influenciar por sus propias percepciones ocasionando con ello el quiebre de las políticas de administración de la fuerza de ventas que tenga instituidas la compañía.

6.4 Diseñar las estrategias adecuadas para la mezcla del mercadeo y ventas





ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DISAC



Un plan integrado de comunicaciones debe responder a las siguientes preguntas clave:

- ¿Quién es la audiencia objetivo?
- ¿Qué necesitamos comunicar y lograr?
- ¿Cómo debemos comunicarlo?
- ¿Dónde debemos comunicarlo?
- ¿Cuándo deben tener lugar las comunicaciones?

Un plan integrado de comunicación incluye, entre otros, estos canales:

- Publicidad.
- Relaciones públicas.
- Mercadeo en línea.
- Sitios web.
- Mercadeo directo.
- Promoción de venta.
- Ventas personales.



Figura 52. La rueda del éxito HR en firmas de servicios.
Fuente: (Lovelock & Jochen, 2007).

6.4.1 Estrategias de Marketing y Ventas

El objetivo fundamental de esta estrategia es el posicionamiento y expansión de marca, por ende, el incremento sustancial de las ventas.

Se implementará publicidad con ayuda de impulsadoras y medios de comunicación local y regional (televisivo, radiales e impresas).

Establecer sucursales en los Municipio de San José del Guaviare, Yopal, Granada y Acacias, puntos que son claves para el posicionamiento de mercado en la región del Guaviare,

Casanare y Ariari, Aprovechando de que todos los corregimientos, veredas y centros poblados aledaños a los principales municipios, desconocen su producto en su totalidad.

La comercialización en los grandes municipios, que anteriormente se nombraron es baja, ya que depende de un número limitado de negocios a los cuales se les distribuye.

7. Conclusiones

Con base en los objetivos propuestos, se establecen las siguientes conclusiones.

El análisis de la encuesta a colaboradores permitió conocer e identificar los siguientes aspectos: se cubre con mayor cobertura el mercado local; la competencia fuerte son los minoristas; la promoción que más funciona es el voz a voz; la infraestructura es adecuada para sus operaciones; el canal de comercialización es directo; y la forma de pago es de contado y a crédito; sólo el 25% conoce los aspectos corporativos; el personal presenta resistencia al cambio; en términos generales existe una buena comunicación. Existe limitación entre los compromisos del colaborador y la empresa.

Por otra parte, se carece de un buen trabajo de equipo a nivel de la organización. También se carece de motivación hacia los colaboradores. Se ofrece un proceso de selección pro competencias, como estrategias para seleccionar los perfiles más indicados y requeridos para cada una de las áreas de la empresa.

El análisis de la encuesta a clientes permitió conocer que existe una amabilidad y atención del servicio regular; el precio de los productos es relativamente normal; y los medios para las cuales los clientes conocen los productos por medio de un amigo o familiar. Se califica como bueno los productos; así mismo recomiendan los productos por su calidad.

Por otra parte, se desarrolló la matriz DOFA, con la cual se pudieron identificar los aspectos fuertes y débiles de la empresa. Posteriormente se llevó a cabo la matriz Cruzada que contiene las estrategias para mejorar los procesos llevados por la empresa. También se determinan las variables que inciden en la gestión de venta y las acciones de una administración más eficaz, eficiente y expectativa.

El diseño del plan estratégico, describe la mezcla de mercados de las 4P como estrategias competitivas.

8. Recomendaciones

- a) Socializar la estrategia de ventas y marketing propuestas en este documento para que una vez sean conocidas y apropiadas por los colaboradores procederé a su implementación.
- b) Promover la cultura del servicio como un elemento integral y materializado en la cultura organizacional de la comercializadora.
- c) Aprovechar el plan estratégico haciéndolo conocer por todos sus integrantes.
- d) Identificar las características socioeconómicas de los clientes, los hábitos que poseen en las compras y las expectativas respecto a los productos que se comercializan.
- e) Planificar y programar la formación y la capacidad de los empleados, para complementar los conocimientos y lograr un mejor desempeño en sus labores.
- f) Tener presente que la esencia de la fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que se tiene con los superiores, en la confianza y respeto.
- g) Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos. Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- h) Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.
- i) Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas. Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.

-
- j) Una de las razones por las cuales se hace referencia a construir relaciones, es porque denota un interés por el cliente que va más allá de la necesidad de vender o de obtener un beneficio económico. Muchas empresas no consiguen fidelizar a sus clientes, porque confunden el interés en el cliente con el interés en la venta.

Referencias bibliográficas

Alet, J. (1994). *Marketing directo integrado*. España: Gestión 2000.

Alles, M. A. (2016). *Dirección estratégica de RRHH. Gestión por competencias*. (Tercera ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.

Bermúdez, L. T., & Rodríguez, L. F. (2013). *Investigación en la gestión empresarial* (Primera ed.). Bogotá, D.C., Colombia: Ecoe Ediciones.

Biblioteca Universidad de Alcalá. (2016). *Fuentes de información*. Obtenido de http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/tipos_de_fuentes_de_informacin.html

Borja, F. (2008). *Sistematización de la función comercial*. Editorial Netbiblo.

Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.

Chías, J. (1991). *El mercado son personas*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Colmont, M. F., & Landaburu, E. B. (2014). *Plan estratégico de marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa MIZPA S.A. Distribuidora de tableros de madera para construcción y acabados en la ciudad de Guayaquil*. Ecuador : Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6149/1/UPS-GT000528.pdf>

Díaz, M. (2008). *Mercadeo*. Santo Domingo: Corripio.

- Escobar, K., & Pérez, J. (2011). *Estrategias de negociación de ventas centralizadas en un conglomerado de empresas*. Cali: Universidad ICESI.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2006). *Estrategias de marketing* (Tercera ed.). México, D.F.: Thompson Editores S.A.
- Flórez, A. J. (2002). *Cómo crear y dirigir la nueva empresa* (Segunda ed.). Bogotá , Colombia : Ecoe Ediciones .
- Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral* . México, D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Francés, A. (2008). *Estrategias y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral* (Segunda ed.). México, D.F.: Pearson Prentice Hall.
- García, F. (2010). *Gestión comercial de la pyme*. Bogotá, D.C. Colombia: Ediciones de la U.
- García, I. (2009). *Origen y evolución del marketing como disciplina científica*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2010a/igr2.htm>
- Herrero, H. (2001). *Administración gestión y comercialización en la pequeña empresa*. Editorial Paraninfo.
- Johnston, M. W., & Marshatt, W. (2004). *Administración de ventas*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Kerlinger, F. (1988). *Investigación del comportamiento*. México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá, D.C.: Grupo Editorial Norma.
- Kotler , P., & Lane Keller, K. (1985). *Dirección de mercadotecnia*. México: Pearson.

- Kotler, P. (1985). *Dirección de mercadotecnia* (Octava ed.). Prentice Hall.
- Kotler, P., & Lane, K. (2006). *Dirección de marketing* (Duodécima ed.). México, D.F.: Pearson Educación.
- Lovelock, C., & Jochen, W. (2007). *Services marketing* (Sexta ed.). Nueva Jersey: Editorial Prentice Hall.
- Méndez, C. E. (2014). *Metodología. Diseño del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (Cuarta ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Mendoza, J. M. (2011). *Decisiones estratégicas*. Bogotá, D.C.: Ediciones de la U.
- Montoya, E. (2004). *Planificación, organización y estrategias de ventas*. Caracas, Venezuela: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/50097895/estrategias-venta>
- Ñaupás, H., Mejía, E., Nova, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación: cuantitativa, cualitativa y redacción de la tesis*. (Cuarta ed.). Bogotá, D.C., Colombia: Ediciones de la U.
- Porter, M. (1985). *Competitive Strategy*. The Free.
- Porter, M. (2003). *Ser competitivo*. Ediciones Deusto, Planeta de Agostini Profesional y Formación, S.L.
- Retail, C. d. (2010). *Calidad de servicio en la industria del retail en Chile*. (Ingeniería industrial ed.). Chile: Universidad de Chile.
- Ruíz, S. (2008). *Caso Cemex*. (Magister en Administración con énfasis en mercadeo ed.). Bogotá, D.C., Colombia : Universidad de los Andes .

Schnarch, A. (2011). *Marketing de fidelización* (Primera ed.). Bogotá, D.C.: Ecoe Ediciones.

Serna, H. (1997). *Gerencia estratégica* (Quinta ed.). Bogotá, D.C., Colombia: 3R Editores.

Serna, H. (2008). *Mercadeo estratégico*. Bogotá, D.C.: Ecoe Ediciones.

Serna, H., Salazar, J., & Salgado, J. (2011). *Mercadeo estratégico, teoría, metodología, herramientas*. Bogotá, D.C., Colombia: 3R Editores.

Torres, A. (2005). *Enfoques cualitativo y participativo en investigación social*. Bogotá, D.C.: Corcas Editores Ltda.

Urdaneta, O. (2014). *El desarrollo del capital humano en el escenario de la globalización "Modelo U"* (Tercera ed.). Bogotá, D.C., Colombia: 3R Editores.

Van Den Berghe, E. (2016). *Gestión gerencial y empresarial aplicada al siglo XXI*. (Cuarta ed.). Bogotá D.C., Colombia: Ecoe Ediciones.

Apéndices

Apéndice A. Cámara de Comercio.

 <p>CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO</p>	<p>Camara de Comercio de Villavicencio CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SIJ) CERTIFICADO DE MATRÍCULA MERCANTIL SAUL ANTONIO ARIZA GALLEGOS Fecha expedición: 2017/02/09 - 16:15:32, Recibo No. S000017337, Operación No. 0112Y0209202</p>
<p>CODIGO DE VERIFICACIÓN: 1RVsTCBxY6 LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS RENUOVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V</p>	
<p>CERTIFICADO DE MATRÍCULA DE PERSONA NATURAL LA CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRÍCULAS DEL REGISTRO MERCANTIL, CERTIFICA:</p>	
<p>NOMBRE : ARIZA GALLEGOS SAUL ANTONIO C.C. : 00005770966 N.I.T.:00000005770966-0 ADMINISTRACION: VILLAVICENCIO MATRÍCULA NO: 00294834 DEL 4 DE MAYO DE 2016 DIRECCION: CR 12 NO. 40 36 CASA 62 BRR CAMINO REAL IV TELEFONO 1 : 3212921421 BARRIO : CAMINO REAL MUNICIPIO : VILLAVICENCIO</p>	
<p>CERTIFICA : QUE EL MATRICULADO TIENE LA CONDICION DE PEQUEÑA EMPRESA DE ACUERDO CON LO ESTABLECIDO EN EL NUMERAL 1 DEL ARTÍCULO 2 DE LA LEY 1429 DE 2010.</p>	
<p>CERTIFICA : DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CR 12 NO. 40 36 CASA 62 BRR CAMINO REAL IV TELEFONO 1: 3212921421 BARRIO NOTIFICACION: CAMINO REAL MUNICIPIO : VILLAVICENCIO E-MAIL COMERCIAL:saularizagallego@yahoo.es E-MAIL NOTIFICACION JUDICIAL:saularizagallego@yahoo.es CERTIFICA :</p>	
<p>RENOVACION DE LA MATRÍCULA: EL 9 DE FEBRERO DE 2017 ULTIMO AÑO RENOVADO : 2017</p>	
<p>*****</p>	
<p>ACTIVIDAD PRINCIPAL: 4711 COMERCIO AL POR MENOR EN ESTABLECIMIENTOS NO ESPECIALIZADOS CON SURTIDO COMPUESTO PRINCIPALMENTE POR ALIMENTOS, BEBIDAS O TABACO ACTIVIDAD SECUNDARIA: 4719 COMERCIO AL POR MENOR EN ESTABLECIMIENTOS NO ESPECIALIZADOS, CON SURTIDO COMPUESTO PRINCIPALMENTE POR PRODUCTOS DIFERENTES DE ALIMENTOS (VIVERES EN GENERAL), BEBIDAS Y TABACO ACTIVIDAD ADICIONAL 1: 4722 COMERCIO AL POR MENOR DE LECHE, PRODUCTOS LACTEOS Y HUEVOS, EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS</p>	
<p>TOTAL ACTIVOS : \$ 4,000,000.00</p>	
<p>CERTIFICA :</p>	
<p>***** CONTINUA *****</p>	



Camara de Comercio de Villavicencio
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SI)
CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL
SAUL ANTONIO ARIZA GALLEGOS

Fecha expedición: 2017/02/09 - 16:15:32, Recibo No. S000017337, Operación No. 0112Y0209202

CODIGO DE VERIFICACIÓN: 1RVsTCBxY6

LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS
RENUOVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V

PROPIETARIO DE LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO:

NOMBRE : DISAC COMERCIALIZADORA
DIRECCION: CR 12 NO. 40 36 CASA 62 BRR CAMINO REAL IV
TELEFONO 1 : 3212921421
BARRIO : CAMINO REAL
MUNICIPIO : VILLAVICENCIO
MATRICULA NO: 00294835 DEL 4 DE MAYO DE 2016
RENOVO EL AÑO 2017 , EL 9 DE FEBRERO DE 2017
ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO : \$ 4,000,000

ACTIVIDAD PRINCIPAL:

4711 COMERCIO AL POR MENOR EN ESTABLECIMIENTOS NO ESPECIALIZADOS
CON SURTIDO COMPUESTO PRINCIPALMENTE POR ALIMENTOS, BEBIDAS O
TABACO

ACTIVIDAD SECUNDARIA:

4719 COMERCIO AL POR MENOR EN ESTABLECIMIENTOS NO ESPECIALIZADOS,
CON SURTIDO COMPUESTO PRINCIPALMENTE POR PRODUCTOS DIFERENTES DE
ALIMENTOS (VIVERES EN GENERAL), BEBIDAS Y TABACO

ACTIVIDAD ADICIONAL 1:

4722 COMERCIO AL POR MENOR DE LECHE, PRODUCTOS LACTEOS Y HUEVOS,
EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

***LA CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO INFORMA: ***

QUE LA MATRICULA DEL COMERCIANTE Y/O ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO
LOCALIZADO EN LA DIRECCION QUE APARECE REPORTADA EN ESTE CERTIFI-
CADO, SE INFORMO A LAS SECRETARIAS DE PLANEACION, SALUD, GOBIERNO
MEDIO AMBIENTE Y HACIENDA MUNICIPAL DE LA ALCALDIA DE VILLAVICEN-
CIO Y BOMBEROS, GENERANDOSE EN FORMA AUTOMATICA LA MATRICULA DE
INDUSTRIA Y COMERCIO, A EXCEPCION DE AQUELLOS CASOS EN QUE LA
ACTIVIDAD NO ESTA SUJETA A DICHO IMPUESTO.

LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTA SECCION DE INFORMACION COMPLEMENTA-
RIA, NO HACEN PARTE DEL REGISTRO PUBLICO, NI SON CERTIFICADOS
POR LA CAMARA DE COMERCIO EN EJERCICIO DE SUS FUNCIONES LEGALES,
LA CAMARA DE COMERCIO SOLO HACE PUBLICO EL CONOCIMIENTO QUE DE
ELLOS HA TENIDO EL COMERCIANTE

LA MATRICULA EN CAMARA DE COMERCIO NO IMPLICA PERMISO O
AUTORIZACION DE FUNCIONAMIENTO.

CERTIFICA:

LA INFORMACION ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL
FORMULARIO DE MATRICULA DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE.

***** CONTINUA *****



Camara de Comercio de Villavicencio
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL
SAUL ANTONIO ARIZA GALLEGOS

Fecha expedición: 2017/02/09 - 16:15:32, Recibo No. S000017337, Operación No. 0112Y0209202

CODIGO DE VERIFICACIÓN: 1RVsTCBxY6

**LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS
RENUOVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V**

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUÍ CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.

VALOR DEL CERTIFICADO: \$2,600

IMPORTANTE: La firma digital del secretario de la Camara de Comercio de Villavicencio contenida en este certificado electrónico se encuentra emitida por una entidad de certificación abierta autorizada y vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio, de conformidad con las exigencias establecidas en la Ley 527 de 1999 para validez jurídica y probatoria de los documentos electrónicos.

La firma digital no es una firma digitalizada o escaneada, por lo tanto, la firma digital que acompaña este documento la podrá verificar a través de su aplicativo visor de documentos pdf.

No obstante, si usted va a imprimir este certificado, lo puede hacer desde su computador, con la certeza de que el mismo fue expedido a través del canal virtual de la cámara de comercio y que la persona o entidad a la que usted le va a entregar el certificado impreso, puede verificar por una sola vez el contenido del mismo, Ingresando al enlace <https://virtual.ccv.org.co/cv.php> seleccionando allí la cámara de comercio e indicando el código de verificación 1RVsTCBxY6.

Al realizar la verificación podrá visualizar (y descargar) una imagen exacta del certificado que fue entregado al usuario en el momento que se realizó la transacción.

La firma mecánica que se muestra a continuación es la representación gráfica de la firma del secretario jurídico (o que haga sus veces) de la Cámara de Comercio quien avala este certificado. La firma mecánica no reemplaza la firma digital en los documentos electrónicos.

Apéndice B. Naturaleza de la empresa.

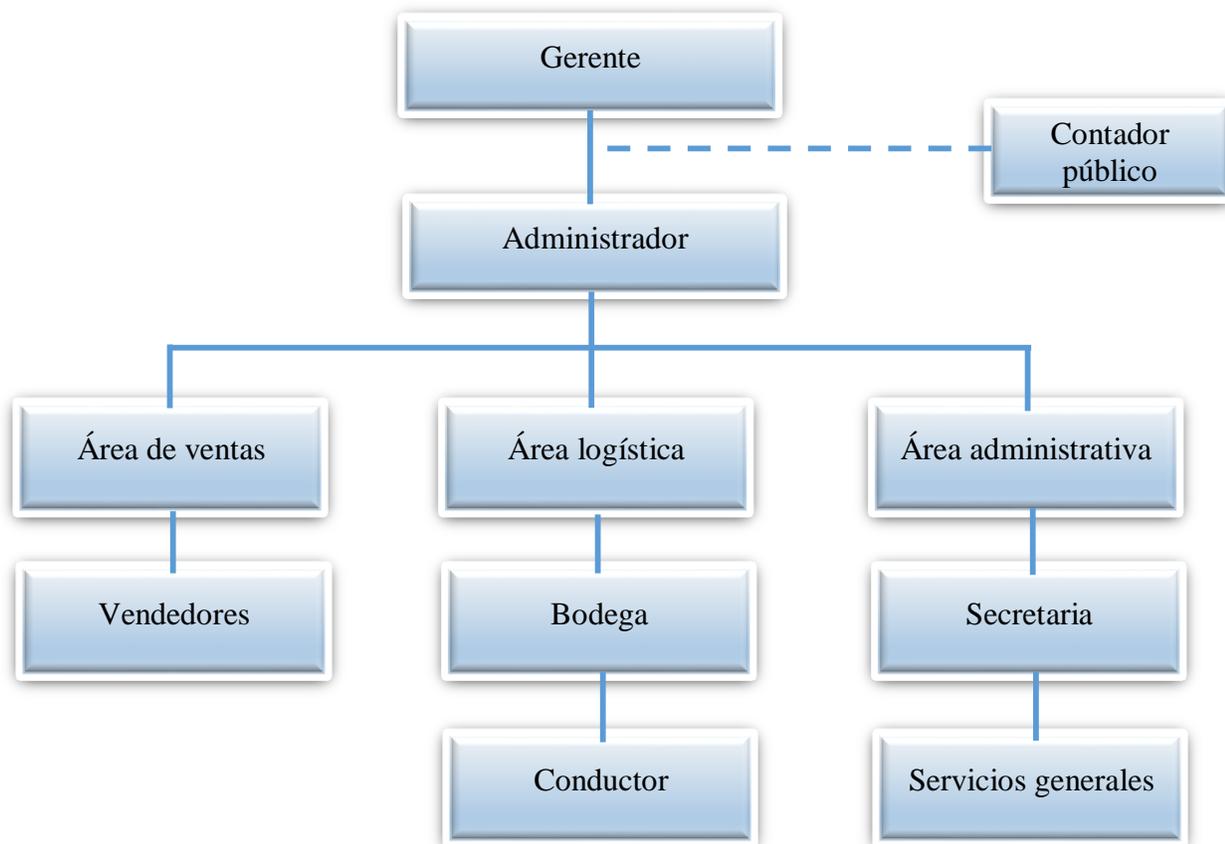


Figura 53. Organigrama empresa DISAC Comercializadora.

Fuente: DISAC Comercializadora. 2017.

Portafolio de servicios:

- a) Salsas marca aderezos.
- b) Cereales.
- c) Vinagre de manzana.
- d) Miel.
- e) Condimentos casta gourmet.
- f) Sopas, cremas, vegetales.
- g) Leches condensadas, arequipes.

- h) Lácteos.
- i) Huevos.
- j) Bebidas.
- k) Tabacos.
- l) Alimentos.
- m) Víveres en general.

Cobertura:

- a) Meta.
- b) Casanare.
- c) Guaviare.

5. ¿Cuáles de los siguientes aspectos cree usted que limitan vender sus productos?

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| a. ___ Precio | b. ___ Calidad |
| c. ___ Tamaño | d. ___ Empaque |
| e. ___ Atención al cliente | f. ___ Modalidad de pago |

6. ¿El canal de comercialización de sus productos es directo?

- a. ___ Si b. ___ No c. ___ Algunas veces

7. ¿Al realizar la venta de sus productos la forma de pago es?

- a. ___ Contado b. ___ Crédito

8. ¿Tiene usted conocimiento de los aspectos corporativos de la empresa?

- a. ___ Si b. ___ No

9. ¿Conocen y manejan modelos que permite promover formas de comunicación claras y efectivas dentro de la empresa, que sean un apoyo para el crecimiento y no una limitación?

- | | |
|--------------|-----------------|
| a. ___ Nada | b. ___ Muy poco |
| c. ___ Algo | d. ___ Bastante |
| e. ___ Mucho | |

10. ¿Cree usted que en la empresa DISAC, el personal que labora en ella presenta resistencia al cambio?

- a. ___ Si b. ___ No

22. ¿Conoce usted las debilidades y fortalezas de la competencia?

- a) _____ Sí.
- b) _____ No.

23. ¿El proceso de selección de personal existente es el adecuado?

- a) _____ Sí.
- b) _____ No.

24. ¿Las condiciones de trabajo son buenas?

- a) _____ Sí.
- b) _____ No.

25. ¿Cuenta con los elementos de protección personal individual para realizar sus actividades?

- a) _____ Sí.
- b) _____ No.

26. ¿La empresa le brinda la oportunidad de capacitación y desarrollo, como estrategia de mejoramiento continuo?

- a) _____ Sí.
- b) _____ No.

27. ¿Está satisfecho con el salario que devenga?

- a) _____ Sí.
- b) _____ No.

28. ¿Cuál de las siguientes fases fue el proceso de vinculación para ingresar a la empresa?

- a) Reclutamiento.
- b) Selección.
- c) Recomendación.
- d) Pruebas.

29. ¿Existe un sistema de evaluación de desempeño laboral?

- a) Sí.
- b) No.

30. ¿Se cuenta con un sistema de seguridad y salud en el trabajo?

- a) Sí.
- b) No.

31. ¿Se realiza actividades de integración y bienestar que permiten crear un sentido de pertenencia?

- a) Sí.
- b) No.

**MUCHAS GRACIAS POR SU APOYO Y SU VALIOSA COOPERACIÓN, TODOS SUS
COMENTARIOS SERÁN TENIDOS EN CUENTA.**

b. _____ Buena.

c. _____ Regular.

6. ¿Considera que el precio de los productos es?

a. _____ Costoso.

b. _____ Económico.

c. _____ Normal.

7. ¿Recomendaría a la empresa DISAC?

a. _____ Sí.

b. _____ No.

8. ¿El servicio que ofrece la empresa DISAC fue ágil y oportuno?

a. _____ Sí.

b. _____ No.

9. ¿Le brindaron un trato adecuado durante su estadía?

a. _____ Sí.

b. _____ No.

10. ¿Las instalaciones de la empresa DISAC son adecuadas?

a. _____ Sí.

b. _____ No.

¡Gracias por su colaboración!