

LEMA LLIGUICOTA LUIS FERNANDO  
VERA CAMPUZANO NURY RUTH  
BEDON LUCUMI DARWIN CRISTOBAL  
SALGADO CHASIPANTA DIANA

## Dirección comercial



Primera edición: Enero 2019

© Ediciones Grupo Compás 2019

ISBN: 978-9942-33-238-7

Diseño de portada y diagramación: Grupo Compás

Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa de la editorial.

Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Guayaquil-Ecuador 2019

## Dirección comercial

---

### *Autores*

LEMA LLIGUICOTA LUIS FERNANDO  
VERA CAMPUZANO NURY RUTH  
BEDON LUCUMI DARWIN CRISTOBAL  
SALGADO CHASIPANTA DIANA

Dirección comercial  
Autor.

LEMA LLIGUICOTA LUIS FERNANDO  
VERA CAMPUZANO NURY RUTH  
BEDON LUCUMI DARWIN CRISTOBAL  
SALGADO CHASIPANTA DIANA

**Experiencia académica:**

Docentes del Instituto Superior Tecnológico  
Corporativo Edwards Deming.

Este libro fue elaborado en el contexto de desarrollo de la educación por el Instituto Superior Tecnológico Corporativo Edwards Deming, sus contenidos son una estructura básica para lograr un proceso de aprendizaje ideal.

El documento mantiene una revisión de doble par ciego lo que permite considerarse como una obra que contribuye con la formación profesional, consiguiendo el aval de universidades en América como la Universidad de Oriente y UO University.



## Contenidos

Introducción .....	4
CAPÍTULO I.....	7
LA DIRECCIÓN COMERCIAL .....	7
Funciones de la dirección comercial.....	9
¿Qué se entiende por comercio? .....	10
Características del comercio.....	13
Procesos del comercio .....	14
Importancia histórica del comercio .....	15
Elementos del comercio .....	16
Etapas del proceso comercial.....	17
DIRECCIÓN COMERCIAL.....	20
Características de un director comercial .....	20
Competencias de un director comercial .....	22
Funciones generales .....	26
Habilidades de un director comercial .....	26
Casos prácticos .....	29
Resumen.....	32
CAPÍTULO 2 .....	33
ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL .....	33
El departamento de ventas .....	34
Funciones del departamento de ventas .....	35
División territorial .....	36
Herramientas del departamento comercial .....	37
La fuerza de ventas – organización - comisiones.....	40
CAPÍTULO 3 .....	45
PREVISIÓN DE VENTAS .....	45
Rentabilidad del Departamento Comercial .....	45

Previsión de Ventas .....	46
Control de la Actividad Comercial .....	48
CAPÍTULO 4 .....	52
PRESUPUESTO COMERCIAL .....	52
Planificación Comercial .....	52
Previsión y presupuesto .....	54
Presupuesto Comercial.....	55
CAPÍTULO 5 .....	60
GESTIÓN DE CLIENTES .....	60
Del Marketing de masas al Marketing Relacional.....	63
Atraer vs. Fidelizar .....	65
Homogeneización vs. Diferenciación .....	65
Productos vs. Experiencias.....	66
Corto plazo vs. Medio-Largo plazo.....	66
Marketing masivo vs. Personalización .....	67
Cifras vs. Conocimiento .....	67
El Valor del Cliente .....	68
La Fidelización .....	70
CAPÍTULO 6 .....	74
COMERCIO ELECTRÓNICO .....	74
Fundamentos del Comercio Electrónico .....	74
Principales términos y definiciones a considerar en el comercio electrónico.....	75
Plataforma E-Business.....	78
Modelo de Negocio de Comercio Electrónico .....	79
Publicidad Online .....	80
Suscripción .....	80
Afilación.....	81

Tienda electrónica .....	82
Freemium .....	82
Crowdfunding.....	83
Crowdsourcing .....	83
Peer to Peer (P2P).....	84
El Ecommerce.....	84
Social Ecommerce .....	84
Mobile Ecommerce.....	84
Ecommerce open source.....	84
Ecommerce en plataformas de terceros.....	85
Infraestructura de ecommerce .....	85
Datos y Medición para E-Commerce .....	85
Pasos para desarrollar un Plan de Dirección Comercial .....	90
Paso 1. Identificación y diseño.....	90
Paso 2. Definición del alcance y del proceso de trabajo:.....	92
Paso 3. Comunicación del modelo.....	94
Paso 4 Cronograma de Actividades .....	95
Referencias bibliográficas .....	96

## Introducción

La humanidad desde sus inicios, y a partir de las primeras civilizaciones y sociedades plenamente constituidas, han encontrado en el comercio el principal baluarte esencial para poder dar cumplimiento y crecimiento a los aspectos determinantes con los cuales se pudiera dar sustentabilidad al desarrollo de todos y cada uno de los agentes y elementos que permiten proyectar al ser humano

En este sentido, incluso desde diez siglos antes de Cristo, sociedades como la fenicia, lograron marcar culturalmente toda su zona de influencia logrando tal acción sin el uso de la fuerza o una perspectiva militarista, apoyándose para ello en relaciones mercantiles y comerciales, que mantenían con diferentes pueblos, llegando a transformarse en una de las primeras civilizaciones que lograron encontrar en el comercio el agente dinamizador de mayor la sociedad, logrando unir diferentes naciones con culturas totalmente diversas, pero unidas por la red comercial de los fenicios, llegando a mantener relaciones desde el alto Egipto hasta con los Etruscos y otras ciudades Estado de todo lo largo y ancho del mediterráneo.

De esta manera, el intercambio de bienes entre pueblos y naciones, no ha hecho otra cosa más que crecer e incrementar su papel determinante, llegando a consagrarse como un agente dinamizador, el cual ha permitido derribar barreras sociales y culturales, evolucionando constantemente hasta alcanzar alcances globales que han permitido sentar las bases para la base de una aldea global, interconectada e interdependiente.

Por esta razón, el comercio que no ha dejado de crecer y reinventarse, ha encontrado en las nuevas tecnologías, un conjunto de generadores capaces de propiciar una mayor dinamización abanderándose nuevas realidades y alcances, por lo que la Dirección Comercial ha comenzado a ser muy tomada en cuenta a nivel mundial como el elemento de mayor influencia dentro de las empresas.

En atención a lo antes señalado, se presenta la siguiente guía didáctica con la cual se busca crear las bases elementales en el

contexto teórico para poder proyectar un comercio más adecuado. En este orden de ideas, la guía se presenta en forma de capítulos cada uno de los cuales posee criterios concretos, los cuales son:

Capítulo 1, La Dirección Comercial, en el cual se establece los principios elementales que caracterizan a la dirección comercial, que buscan mantener los objetivos y metas trazadas a nivel de ventas, por lo que es necesario no solo planificar cada una de las actividades, sino también garantizar que exista una interacción integral y sostenida con los mercados, para lo cual es necesario determinar efectivamente lo que es comercio, tanto en el contexto interno como externo y las diferentes características que puede llegar a poseer el mismo, pues el comercio es la parte esencial de toda empresa, de allí que su trascendencia histórica es fundamental para poder garantizar una acción en la que se fortalezca el desarrollo y la interacción de todos los agentes y actores comerciales.

Capítulo 2, Organización del Departamento Comercial, que posee una trascendencia generalmente determinante para poder dar a la empresa una dirección adecuada para poder de las ventas, garantizar que la empresa sea efectiva y eficiente, apoyándose para ello en herramientas tanto tradicionales como tecnológicas con las que se logra redimensionar los alcances de la empresa.

Capítulo 3, Previsión de Ventas, con el que se busca a grandes rasgos señalar y describir los principales agentes a considerar para que las ventas puedan efectivamente brindar una rentabilidad positiva y efectiva para la empresa, priorizando los elementos que han de permitir que la organización pueda mediante procesos de previsión y de control de la actividad comercial, lograr impulsar a la empresa hacia una sustentabilidad y expansión ideal.

Capítulo 4, Presupuesto Comercial, capítulo en el que se describe a la planificación y presupuesto comercial, como factores de un gran peso e importancia que permita capturar una mayor capacitación de la producción y comercialización, buscando

que cada uno de los procesos desde su fabricación a su comercialización sean estudiados al detalle.

Capítulo 5, Gestión de Clientes, es hoy día uno de los criterios de mayor importancia, pues en su constante transformación y evolución, el Comercio ha comprendido que no solo basta con vender, se debe primero que nada conocer y gestionar a los clientes de la forma más positiva e integral posible, por ello incluso actividades tradicionales como es el marketing se han reinventado hasta lograr una visión más propicia e integral, que busca no solo fidelizar a los clientes, sino también marcar una diferenciación y una fuerte experiencia positiva por parte de los clientes, es decir, un valor cliente que va inserto en la esencia propia de las nuevas empresas.

Capítulo 6, Comercio Electrónico, atendiendo a las transformaciones derivadas de las nuevas tecnologías, y los alcances así como repercusiones que están teniendo en el contexto comercial, este capítulo establece los nuevos paradigmas a tener en cuenta en el comercio electrónico, pasando por los fundamentos del mismo, así como la plataforma e-business, los modelos de negocio de comercio electrónico y la infraestructura del mismo, destacando la necesidad de dar un adecuado tratamiento a los datos y medición del e-commerce.

Por último, se presentan las referencias bibliográficas que dan respaldo teórico y fundamental a cada uno de los tratados y desarrollados a lo largo de la guía didáctica.



## CAPÍTULO I LA DIRECCIÓN COMERCIAL



**Fuente:** (beneficios, 2012)

Sala (2015), sostiene en líneas generales que la dirección comercial, es uno de los departamentos de mayor peso e importancia en las organizaciones contemporáneas pues se encarga a grandes rasgos de cumplir y hacer los objetivos de ventas de la empresa, permitiendo que la empresa pueda ser sustentable.

Dentro de la diferentes funciones que se han de cumplir dentro de la Dirección Comercial, y de las que está encargado el Director Comercial, se tienen principalmente el de establecer los objetivos que se desean cumplir, pues esto permite dirigir las acciones que el equipo en pleno deberá llevar a cabo, para lo cual no solo se debe planificar sino también elaborar los presupuestos tanto de ventas como de gastos del departamento, estableciendo los precios y condiciones comerciales que regirán el accionar de la empresa.

Aunado a ello, en la OCDE (2015), se sostiene que la Dirección Comercial, debe en todo momento, buscar mantener unas

buenas relaciones con los clientes, pues permite mantener una interacción integral y adecuada, para ello se apoya en la fidelización de los clientes.

Es por ello, que quien esté a cargo de dicha Dirección, debe ser una persona que tenga un perfil de formación muy bueno, pues es quien ha de supervisar todas y cada una de las actividades de la Dirección, incluyendo sus gastos y las ventas de la empresa, pues cuando se encuentren problemas, no solo ha de aislarlos sino también solucionarlos, debido a que la dirección comercial es la cabeza visible y responsable de la organización, permitiendo que esta se mantenga lo más sustentable posible.



**Fuente:** (Julio, 2014)

Mallo y Rocafort (2014), argumentan, que, debido a la trascendencia de esta Dirección, la misma ha de cumplir con 10 funciones esenciales que han de caracterizarse por:

## Funciones de la dirección comercial

Mantener una interacción y colaboración con el Director de Marketing, de Fabricación y Logística.

- Mantene una información pertinente a la producción de la empresa.

La Dirección debe establecer los objetivos y cuotas de venta del equipo de ventas.

- Dar seguimiento a la misma, y permitiendo que se trace los parámetros estratégicos.

Gestionar el territorio de ventas.

- Este se debe Partir del tamaño de la fuerza de ventas, e incluyendo además la necesidad de distribuir los comerciales en el territorio y asignarles rutas de venta.

Organizar y establecer el equipo de ventas, incluyendo a los jefes de equipo y comerciales que lo integrarán

- Operar bajo los lineamientos de la Dirección Comercial, así que deben estar en sincronía con la misma.

De ser necesario, diseñar los programas de formación, de incentivos y remuneración

- Para tener un personal formado y motivado para dar cumplimiento con sus respectivas obligaciones.

Crear un ambiente de motivación constante al equipo de ventas

- Suelen ser la piedra angular de toda empresa, ya que el crecimiento de la misma pasa por la acción fundamental de dicho equipo.

Participar directa e indirectamente en la preparación de las visitas de venta que deben realizar a los comercios

- Estratégicamente esto permitirá propiciar un mejor proceso de venta.

Diseñar el servicio post-venta que se le prestará al cliente.

- Siempre recordando que es el cliente esencial para la empresa, por lo que el servicio tanto de venta como de post venta deberá garantizar una orientación integral.

Evaluar y valorar la actuación de la red de ventas.

- Pues de esta forma, se podrá no solo detectar problemas, sino conocer los causales de esos problemas para darle la solución.

Mantener un control del equipo comercia

- Lo que perfila una mayor interacción por parte de la Dirección en material comercial.

## ¿Qué se entiende por comercio?



**Fuente:** (Palacios, s.f.)

Van de Berghe (2015), afirma en su obra "GESTIÓN GERENCIAL Y EMPRESARIAL APLICADAS AL SIGLO XXI", que el comercio es un término de vital importancia en el contexto contemporáneo, pues encierra la esencia misma de la sociedad humana, inclusive se ha de tener en cuenta que el origen del concepto proviene del latín "commercium", y hace especial referencia a la transacción que se lleva a cabo con el objetivo de comprar o vender un producto, y tomando en cuenta la interacción dinámica que se lleva a cabo hoy día, el comercio ha pasado a formar parte esencial de la humanidad, pues permite dar sustentabilidad a todas las actividades del ser humano, sin importar su raza, cultura o incluso su posición geográfica.

En tal sentido, el autor denota que el comercio es actividad social y económica que implica la adquisición y el traspaso de mercancías, y en dicho contexto, todos participan en la acción, pues en ella se encierra tanto a quienes hacen uso directo e indirecto de los productos que se comercian, incluso hasta quienes quieren el producto bien sea para revenderlo o para transformarlo, pues con su acción se da vitalidad al desarrollo de tal acción. De esta manera dentro del comercio se pueden resumir actores tal como lo hace la siguiente imagen:



Fuente: (comercio, s.f.)



Otro aspecto a considerar dentro del comercio, es que el mismo puede realizarse tanto interno como externamente dentro de un país, por lo que autores como Escudero (2015), hacen referencia de la siguiente manera:

**Comercio Interno:**

El comercio interno es aquel que se realiza con el intercambio de mercancías dentro de las fronteras nacionales, es decir, es la actividad comercial que se realiza dentro de las normativas legales dentro del propio país, conformando lo que es conocido como un sector formal.

Este tipo de comercio puede darse en el plano del menor (minorista) o al mayor (mayorista), suele reunir a los productores, consumidores, industriales y comerciantes que integran un país.



**Fuente:** (Manguela, 2016)

### **Comercio Externo:**

Es aquel comercio que puede darse en el sector tanto público como privado, y en el mismo, las empresas o personas, mantienen una actividad comercial con otras personas o empresas de otros países, intercambiando no solo productos sino también servicios. Suele regularse por la acción de barreras arancelarias.

De esta manera, el comercio externo o exterior, puede darse en el contexto de exportación y de importación, siendo el primero de ellos, aquel que se mantiene cuando las empresas o personas venden mercancía a otros países, generando e influenciando fuertemente en la dinámica productiva. Por el otro lado, la importación, es cuando las empresas o personas compran en otros países productos para satisfacer necesidades con productos extranjeros.



**Fuente:** (Comercial, 2018)



## Características del comercio

### **Se basa en un intercambio:**

- El mismo se busca generar un ambiente en el que se favorezca el intercambio, promoviendo el intercambio de distintos bienes y servicios.
- Cabe agregar que el comercio puede darse en el plano internacional o nacional.

### **Distintas monedas:**

- Pese a que en el comercio interno, solo se suele trabajar con una moneda, hoy día, tal axioma ya no es concebible, pues por diferentes agentes, el comercio hoy día suele darse en diferentes monedas, bien sea física como digitales.

### **Productos variados:**

- En todo comercio, la variedad de productos, es lo que garantiza que éste pueda subsistir y crecer, ya que estas se relacionan a diferentes actividades productivas y sociales.

### **Incentivo productivo y múltiples beneficios**

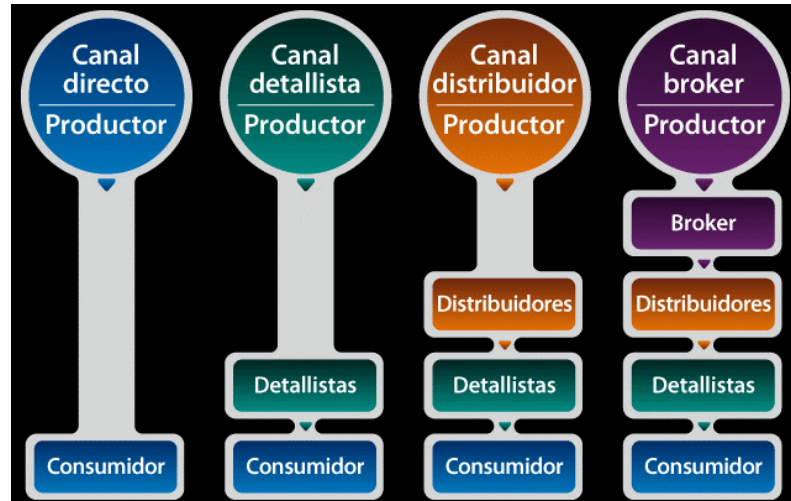
- sobre todo el comercio exterior, permite que el intercambio comercial pueda fungir como un incentivo para la producción, pues permite que ese intercambio se apoye en una capacidad productiva

### **Comportamientos diferentes**

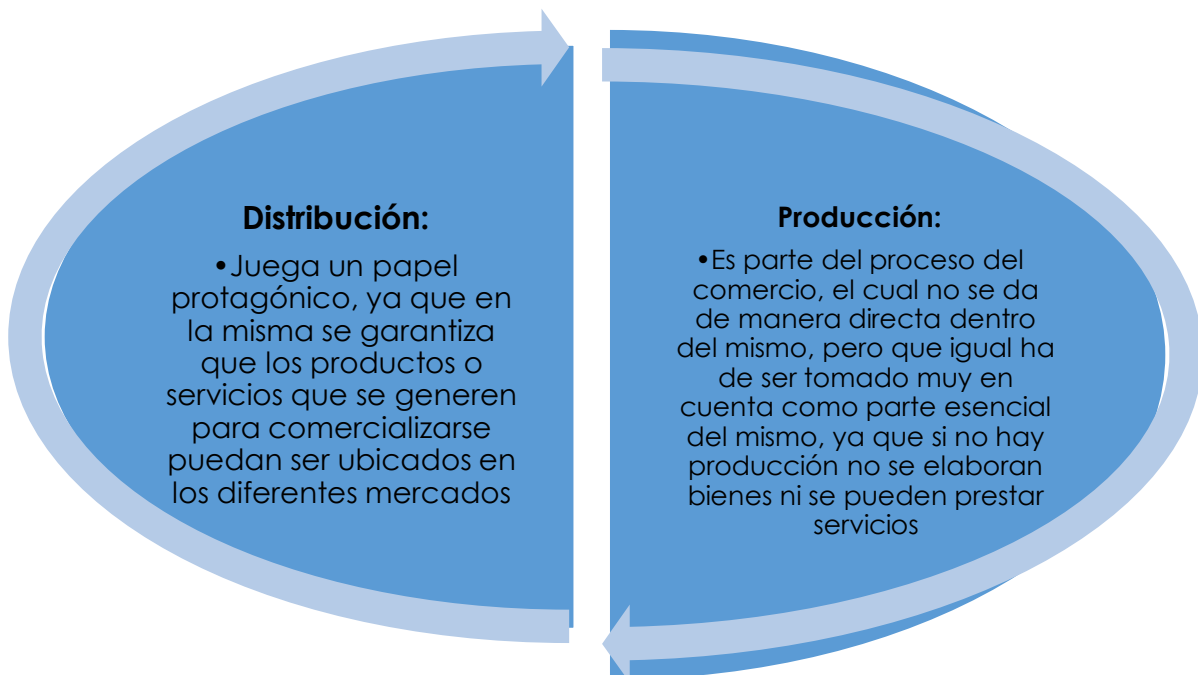
- Cada mercado suele caracterizarse por manejar un comportamiento particular, por ello incluso pese a que se trate de los mismos productos, los mercados tienen sus propias particularidades que lo diferencian del resto.
- Cada país dependiendo de sus propias necesidades, exporta e importa los bienes y servicios que más ganancias le generen.

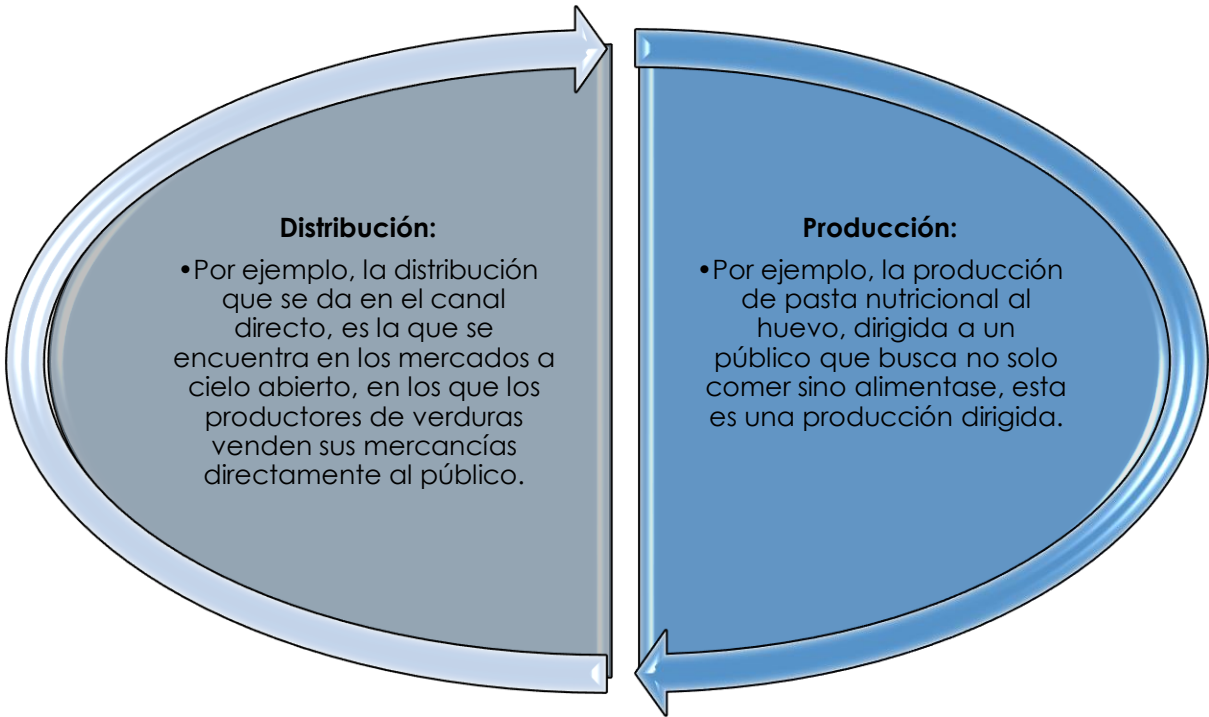
## Procesos del comercio

El proceso de comercio según Alamo (2017), suele darse en base a dos procesos de notoria importancia que son:



Fuente: (Mantilla, 2015)





### Importancia histórica del comercio

#### Historia del Comercio

*"Se denomina comercio al negocio que se hace al vender, comprar o intercambiar géneros o productos para obtener beneficio."*

#### Edad Antigua

3000 a.C. - finales siglo V d.C.

Uno de los principales avances en la economía de esta época fue la introducción de la moneda en el año 1100 a.C.

Las mercancías como medio de pago resultaban ser poco prácticas, ya que muchas de ellas eran perecederas y difíciles de acumular. Por ello, se fueron sustituyendo por objetos o metales preciosos, que iban tomando formas variadas dependiendo del lugar (adornos, arcos, placas, navajas, etc.).

La moneda facilitaba los intercambios y actuaba como unidad de cuenta, permitiendo además almacenar valor.

#### La Era de los Descubrimientos

Siglo XV d.C.

La búsqueda de nuevas rutas comerciales hacia la India precipitó el descubrimiento de América, lo que impulsó otros importantes viajes hacia la evolución del comercio, favoreciendo el crecimiento de la banca.

Las redes comerciales y de capital europeo se consolidaron con el nuevo flujo de oro proveniente de América del Sur, favoreciendo el crecimiento de la banca europea y el surgimiento de grandes bancos europeos como el banco de Amsterdam, el banco de Suecia, el banco de Inglaterra, etc.).

#### Neolítico

5000 a.C. - 4000 a.C.

El origen del comercio se remonta al descubrimiento de la agricultura inicialmente, agricultura de subsistencia y posteriormente, debido a los avances tecnológicos, a una agricultura especializada.

#### Trueque

Con las sociedades productoras surgen organizaciones más complejas debido a los excedentes, a la división del trabajo y a la propiedad privada.

El trueque permite a las antiguas civilizaciones empezar a comerciar a través del intercambio de unas mercancías por otras de igual valor.

#### Edad Media

Siglos V d.C. - Siglo XV d.C.

En este periodo empezaron a surgir importantes rutas comerciales y transportistas que intentaron suplir la alta demanda europea de bienes y mercancías. Se crean rutas de importación muy frecuentadas. El establecimiento de rutas se veía como esencial la economía de numerosas regiones.

A finales de la Edad Media surge la banca como establecimiento monetario que presta una serie de servicios y facilita mucho el comercio.

Poco a poco los pequeños cambios de feitas fueron creando y apareciendo las grandes familias de banqueros europeos.

#### Comercio Transatlántico

Siglo XVII

Las travesías transatlánticas entre Europa y América cobran un papel fundamental en esta época, no solo por el transporte de mercancías sino también por el tráfico de esclavos que se genera en la capital comercial de Estados Unidos y en una de las principales ciudades del mundo.

Las travesías mejoran de forma exponencial con el paso del banco de oro al banco de vapor, mucho más rápido y seguro.

#### Innovaciones en el Transporte

Siglo XIX

Las innovaciones en el transporte resultaron fundamentalmente en el comercio, ya que con la mejora del transporte de mercancías, estas pueden ser manufacturadas en cualquier lugar y ser transportadas de forma barata a todos los puntos de consumo.

#### Era tecnológica/e-commerce

Siglo XXI

Tendencia a la compra-venta de productos y servicios a través de medios electrónicos e informáticos. El comercio electrónico se ve impulsado a altos niveles por la creación de formas estructuradas en estos últimos tiempos debido a la propagación de Internet y el uso de innovaciones, tales como la transferencia de fondos electrónicos, el marketing en Internet, el intercambio electrónico de datos, etc.

El comercio electrónico incorpora mejoras en la distribución, comunicación, comercialización vía electrónica, herramientas de oficina, beneficios operacionales, facilidad para fidelizar clientes, etc.

#### Globalización

Siglo XX - Siglo XXI

Tendencia a la creación de zonas de libre comercio a nivel internacional. La globalización nace como consecuencia de la necesidad de rebajar costos de producción con el fin de dar la habilidad al productor de ser competitivo en un entorno global.

Este proceso económico, tecnológico, social y cultural permite a los distintos países del mundo unificar sus mercados, sociedades y culturas a través de una creciente comunicación e interdependencia.

Fuente: (Martín, 2011)

El comercio, valorado como lo hace Ramírez (2017), debe ser entendida como una de las actividades económicas más trascendentales del ser humano, pues no solo permite favorecer el intercambio de bienes y servicios locales, sino que el comercio permite que diferentes sociedades entren en intercambio no solo económico, o de productos y/o servicios, sino también a nivel social y cultural. Por ello el comercio es tomado por Ramírez (2017), como un agente dinamizador que particularmente favorece la apertura geográfica y política de los pueblos.

Cabe agregar que el comercio es una actividad que el ser humano realizó desde tiempos muy tempranos, siempre que comprendió que no todo lo que una comunidad necesitaba podía ser producido localmente y que, entonces, era necesario intercambiar productos propios por aquellos que interesaban. Es a partir del comercio que una sociedad puede entrar en contacto con otra, en el momento en que se reconoce como no autosuficiente y comienza a buscar espacios o comunidades que puedan proveerle aquello que le falte. El conocimiento de otras comunidades y el interactuar con ellas a través del comercio es, además, lo que enriquece de mejor manera a una sociedad.

### Elementos del comercio

Martínez (2016), señala los 6 principales elementos del comercio estos son:

#### Aspectos Teóricos: bases científicas del comercio



- La ventaja absoluta: capacidades de producir bienes o servicios con eficiencia.
- La ventaja comparativa: ventaja en la que quien produce se especializa en lo que realiza..
- Ciclo de vida: todo producto posee un ciclo de vida del producto.

#### Aspectos Técnicos:



- Clasificación impuestos.
- Operaciones tributarias: trámites y pagos que se deben cumplir ante las autoridades tributarias.
- Logística: flujo correcto de las mercancías, desde su producción, hasta su consumo.
- Transporte: conjunto de medios y documentos necesarios para que se pueda dar el transporte de las mercaderías.

#### Aspectos Administrativos:



Es el elemento que se encuentra relacionado por aquellos criterios que son tomados en cuenta para garantizar la operatividad de la actividad comercial.

## Aspectos del Mercado



- Determina las dinámicas de los mercados, en donde se gestiona el comercio, es decir, donde compradores y vendedores interactúan dinámicamente.

## Aspectos Legales:



- Es uno de los elementos de mayor importancia en el comercio, ya que en el mismo se encuentran tanto los ordenamientos como los criterios legales que han de tener en cuenta tanto compradores como vendedores:
  - Leyes operativas.
  - Leyes administrativas.
  - Leyes fiscales.
  - Decretos.
  - Acuerdos, pactos, tratados o resoluciones del Ejecutivo.
  - Reglas y criterios

## Aspectos Financieros:



- Se relacionan con aspectos elementales que garantizan la efectividad de la acción comercial, pudiendo agrupar en el mismo:
  - Tipo de cambio y divisas.
  - Instrumentos financieros).
  - Principio de la paridad del poder de compra.

## Etapas del proceso comercial

El proceso comercial, tal como lo señala Castaño (2015), se inicia con la definición de la estrategia de marketing, o como es reconocido internacionalmente marketing estratégico, procurando detallar adecuadamente tanto el entorno de la empresa (oportunidades y amenazas), así como la realidad de la esencia misma de la organización (fortaleza y debilidades), permitiendo construir un análisis DAFO (FODA), lo que a la larga se traduce en un diseño y ejecución del plan de marketing.

# Matriz FODA



**Fuente:** (Mixtrategy, s.f.)

Una vez se tenga plena conciencia de la realidad de la empresa, se pasa a definir las principales necesidades del consumidor, para luego dar con las características que definen al producto, pues están son las que definirán la satisfacción de las necesidades antes detectadas. Al alcanzar ello, se pasa a fijar un precio adecuado; y de una vez se logra puntualizar cuáles serán los canales de distribución para que llegue a los clientes. Esto es lo que se encierra en lo que es conocido como Marketing-Mix, destacando tal como lo señala Escudero (2015), que:

- Todas las acciones que se generen en el contexto del marketing han de estar dirigidas al consumidor, pues se deben reconocer y satisfacer las necesidades del mismo.
- Ha de existir una integración y coordinación de la investigación de mercados, políticas de producto, precio, distribución y comunicación, que den viabilidad al sistema del proceso comercial.





**Fuente:** (Manez, 2017)

En este sentido, Debitoor.es (2017), hace referencia de una manera muy marcada al proceso comercial enfocado en el marketing mix, detallando el 4P's, para lo cual, se presenta la siguiente compilación:

<p><b>Precio:</b> En esta variable se establece la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que, tiene un poder esencial sobre el consumidor, además es la única variable que genera ingresos.</p>	<p><b>Producto:</b> Esta variable engloba tanto el producto (coreproduct) en sí que satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos/servicios suplementarios a ese producto en sí. Estos elementos pueden ser: embalaje, atención al cliente, garantía, etc. La empresa deberá identificar también el ciclo de vida del producto para estimular la demanda cuando ésta decrece.</p>	<p><b>Plaza:</b> En esta variable se analizan los canales que atraviesa un producto desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor. Además, podemos hablar también del almacenaje, de los puntos de venta, la relación con los intermediarios, el poder de los mismos, etc. El empresario deberá llevar una exhaustiva gestión de inventarios para asegurarse de que haya existencias suficientes.</p>	<p><b>Promoción:</b> La promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público, por ejemplo: la publicidad, las relaciones públicas, la localización del producto, etc. Una gran parte de la estrategia de promoción incluye analizar el retorno de la inversión.</p>
--	--	--	---

## DIRECCIÓN COMERCIAL



**Fuente:** (cegosonlineuniversity, s.f.)

Mallo y Rocafort (2014), describen a la Dirección Comercial, como aquella que estudia e implanta todos y cada uno de los diferentes procesos necesarios para poder efectuar la venta de la forma más rentable y beneficiosa para la empresa, para lo cual otorga mayor necesidad a objetivos de facturación de la misma, por lo que ha de estudiar todo el proceso del producto o servicio.

Debido a su importante labor, la dirección comercial, basa su gestión en alcanzar todo el proceso de la venta, de una manera muy integral y adecuada, en la que se organiza y coordina la actividad de la fuerza comercial con la de los servicios que intervienen antes y después de la venta. Dentro del espíritu del marketing, ajusta la oferta de la empresa a la demanda existente en el mercado.

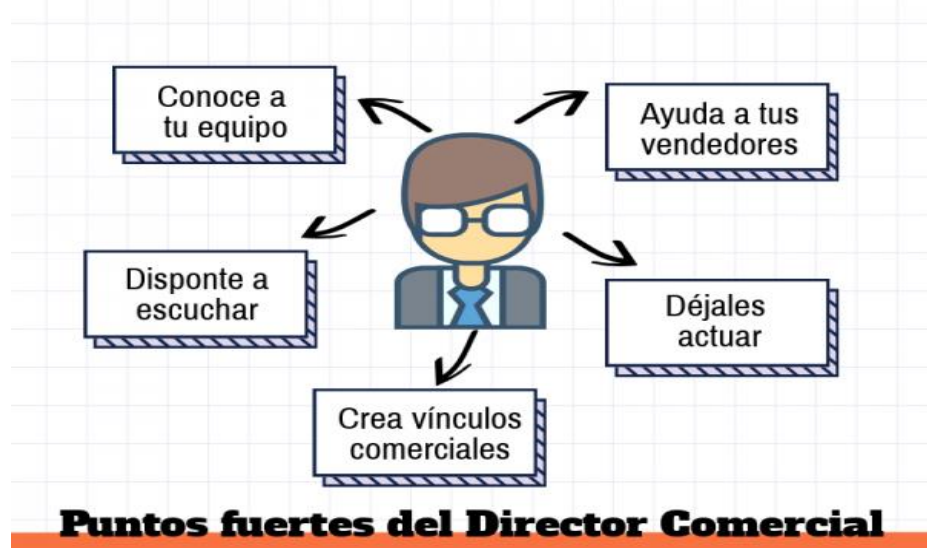
Un ejemplo de ello sería la dirección comercial de una empresa de cerveza artesanal, quienes han de estudiar la realidad operativa de la misma en pro de alcanzar una mejor capacidad operativa dentro de los paradigmas sociales del público al cual va dirigido.

### **Características de un director comercial**

Sala (2015), destaca que las características de un Director Comercial, es un profesional que debe caracterizarse no por estar presente en todos los aspectos del proceso comercial, pero si ha de cubrir funciones y áreas concretas, por lo que el perfil del

mismo es muy determinante, ya que el Director Comercial debe en todo momento ser un profesional que:

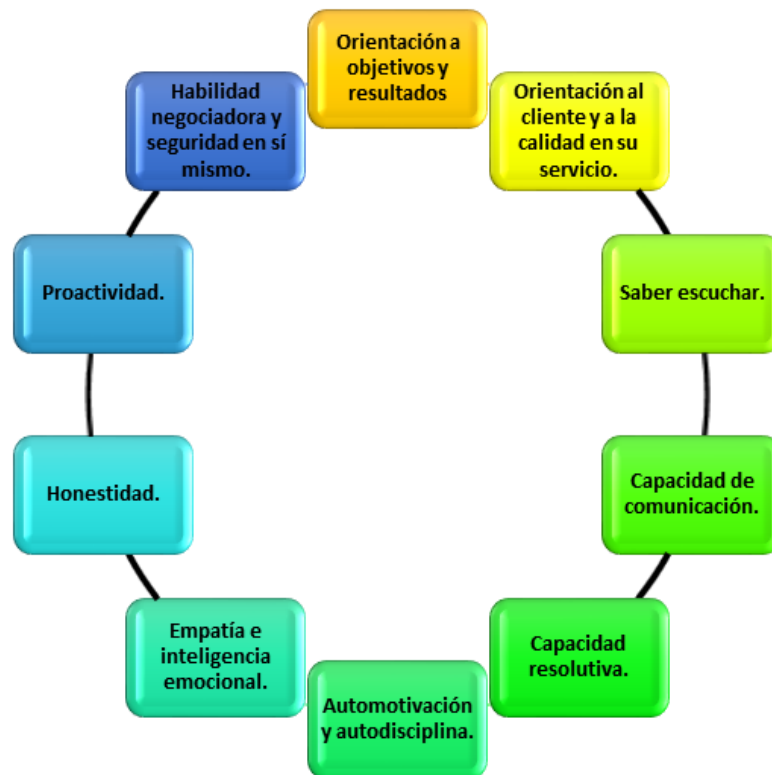
Características	Ejemplo aplicado
Ser un profesional que colabore, pues ha de trabajar en conjunto con el Director de Marketing, de Fabricación y Logística para lograr una toma de decisiones determinantes en áreas como canales de distribución, planes de ventas, objetivos de venta, tamaño de la red, entre otros.	Por ejemplo, el Director Comercial de una empresa de chocolates, que debe estar de la mano con el Director de Marketing para poder en conjunto desarrollar los productos que se detecte sean más aceptados por el público.
Establecer y determinar los objetivos y cuotas de venta del equipo de ventas.	Por ejemplo, ese Director Comercial de la empresa de chocolate debería buscar establecer cuáles son los términos y objetivos a tener en cuenta en las ventas de chocolate en el mercado nacional, para que de esta manera se tracen los parámetros a seguir.
Gestionar los principales aspectos que determinen el territorio de ventas, analizando para ello del tamaño de la fuerza de ventas, distribuyendo a los comerciales en el territorio y asignarles rutas de venta.	Por ejemplo, el Director de Comercio debería establecer los cuadrantes a tener en cuenta para poder dividir la fuerza de venta y cubrir el mayor número de mercados posibles.
Organizar a todos y cada uno de los equipos de ventas, incluso determinando sus jefes de equipo.	Por ejemplo, ese Director de Comercio, antes referenciado debe además de dividir los cuadros en fuerzas de ataque, establecer quienes pasarían a ser jefes y bajo que parámetros serlo.
Diseñar y determinar los programas de formación, de incentivos y remuneración, que permitirá a las personas mantenerse motivados.	Por ejemplo, el Director de Comercio podría crear un incentivo del 0.5% sobre el valor de las ventas, cuando los vendedores sobre pasen los 2000\$, por factura.
Motivar constantemente al equipo de ventas. En todos los trabajos es importante la motivación, en este es fundamental.	Por ejemplo, el director de la empresa de chocolate, puede optar por generar un incentivo de un viaje de fin de año para los 10 mejores vendedores.
Evaluar la actuación de la red de ventas, permitiendo así facilitar el proceso de toma de decisiones con datos reales.	Por ejemplo, el Director Comercial, podría propiciar su toma de decisiones en base a una interacción con la red de ventas.
Participar en la preparación de las visitas de venta que deben realizar a los comerciales.	Por ejemplo, el Director Comercial, deberá organizar el calendario de visita a clientes por parte de sus vendedores.
Diseñar el servicio post-venta que se le prestará al cliente.	Por ejemplo, el Director Comercial, debe diseñar un servicio post-venta adaptado a las necesidades de los clientes.
Control del equipo comercial, procurando en todo momento garantizar los intereses de la empresa.	



Fuente: (Aquora, s.f.)

### Competencias de un director comercial

Burlo (2017), presenta una serie de competencias determinantes que han de establecer un buen Directo Comercial, entre los cuales se presenta la siguiente compilación:



### Orientación a objetivos y resultados:

Por ejemplo, una empresa ecuatoriana de transporte, recibiría con buenos ojos, a un Director Comercial, que sea capaz de sortear el problema de altos costos de suministros para los vehículos, mediante políticas y mecanismos que garanticen a la empresa tener presencia en el mercado sin que se pierda su posición en el mismo.



Fuente: (Google, s.f.)

### Orientación al cliente y a la calidad en su servicio:

Esta misma empresa de servicio de transporte, por ejemplo, necesite que su Director Comercial, comprenda las necesidades de la población y de la empresa, tratando de integrar ambos en una realidad operativa.



Fuente: (Jimenez, 2018)

### Saber escuchar:

Todo buen Director Comercial debe, por ejemplo, saber precisar y escuchar la realidad operativa de los mercados, para poder comprender como por medio de la acción de su ejercicio la posibilidad de dar una respuesta efectiva al mercado, usando herramientas que permitan conocer esa realidad, entre las que se destacan Twitter, y poder conocer con precisión absoluta que opina y que tanto sabe los clientes de la marca.



Fuente: (Grupo Gamma, 2015)

### Capacidad de comunicación:

Por ejemplo, un Director Comercial, tener la capacidad operativa que le permita mantener una interacción relacional con los clientes y con los miembros de la empresa, con lo cual se daría una oportuna respuesta a las necesidades nacientes del mercado.

Fuente: (Fizkes, s.f.)



### Capacidad resolutive:

Por ejemplo, un Director Comercial de una empresa que produzca dulces, y tenga un problema en la distribución por problemas de gasolina, debe saber manejar la diplomacia para mantener canales abiertos que le permitan a la empresa tener siempre contacto con quienes puedan dispensar gasolina.



Fuente: (Freepik, 2018)

### Automotivación y autodisciplina:

Por ejemplo, un Director Comercial debe saber cómo mantener la disciplina y la motivación, sobre todo al tratarse de un país en el que imperan un gran número de problemas que afectan su núcleo familiar, pero esto no debe afectar en nada sus capacidades profesionales.



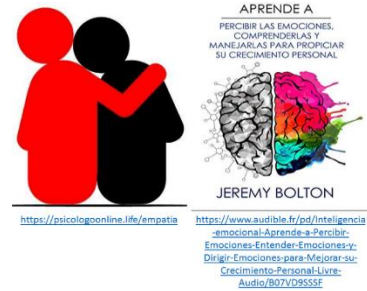
<https://emprendedoresnews.com/tips-5-habitos-para-aumentar-la-automotivacion.html>

<https://acelerabucarrera.com/autodisciplina-como-una-de-las-claves-del-exito/>



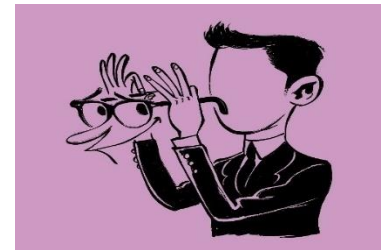
## Empatía e inteligencia emocional:

Por ejemplo, el Director Comercial de una cadena de Auto mercados, que se caracterice por estar en constante interacción con sus clientes, para poder la realidad de la empresa y de sus clientes, y todo ello ejecutado con empatía e inteligencia emocional, con la que se garantice una acción y efectividad.



## Honestidad:

Por ejemplo, el Director Comercial de la empresa de auto mercados antes mencionado, debe manejar un valor de honestidad elevado ya que se ha transformado en el icono de la empresa.



Fuente: (Coach, 2017)

## Proactividad:

Por ejemplo, el Director Comercial antes citado puede mantener un comportamiento en el que constantemente se encuentre en acción y permita siempre mantener una acción socializada integral.



Fuente: (Alonso, 2010)

## Habilidad negociadora y seguridad en sí mismo:

Por ejemplo, el Director Comercial, que, ante un problema laboral, no espera que RRHH actúe, sino que busca sentarse con los gremios a estudiar el problema y valorar alternativas de solución.

## Funciones generales

Las principales funciones de un Director Comercial, se encuentran perfectamente enumeradas en Plus40Net.com (2017), las cuales quedan compiladas de la siguiente forma:



Fuente: (General, 2016)

## Habilidades de un director comercial

Alamo (2017), hace referencia a las habilidades que ha de tener un Director Comercial, resumiéndola en 6 principales criterios a considerar, los cuales pueden detallarse en:





### **Aprender de todo el mundo y hacer partícipe a todo el mundo:**



Por ejemplo, un Director Comercial debe tener la habilidad y la inteligencia emocional para poder integrar todo el potencial que subyace en el capital humano de la empresa.

**Fuente:** (Psicosegovia, 2014)

### **Adaptabilidad:**



Por ejemplo, en una fábrica de pasta, el Director Comercial debe prever la falta de agua o de luz para compensar la detección de la cadena de producción.

**Fuente:** (Torres-Solanot, 2015)

### **Hacer amigos más que clientes:**



Por ejemplo, el Director Comercial de una empresa de productos cárnicos, debe hacerse amigo de más clientes, para poder mantener una integral interacción con ellos y asegurarse ventas futuras.

**Fuente:** (Gelabert, 2017)

## Habilidades para encontrar a los mejores y potenciarles:



Fuente: (Litoral, 2018)

De esta manera por ejemplo un Director Comercial de una empresa de productos lácteos, debe saber reconocer en el personal cual posee el talento de mayor significancia para conformar el capital humano de la organización.

## Liderazgo de equipos:



Fuente:  
(SINCAL, s.f.)

Por ejemplo, un Director Comercial debe integrar equipos y saberlos evaluar, como un Director Comercial de una empresa de juguetes infantiles, que debe crear equipos para poder cubrir todos los diferentes tipos de juguetes que elabore la empresa, y por tanto cada equipo requiere de un liderazgo.

## Negociación:



Fuente: (Ejecutiva, 2017)

En este sentido, un Director Comercial debe saber negociar, como hace el de una empresa de seguridad, que constantemente está negociando con el personal de la empresa para poder cubrir todas las necesidades e intereses de los clientes.

## Casos prácticos

Un caso práctico a considerar de la Dirección de Comercio, es de una empresa de bebidas carbonatadas, que debido a su acción se caracteriza desde sus inicios por mantener una adecuada visión comercial que ha generado importantes negociaciones, lo que les abre rápidamente las puertas a una manera tan determinante que hoy día diversas empresas de cola, mantiene negocios comerciales en más países que la propia ONU.

Cabe agregar que esta visión de una Dirección Comercial tan abierta y flexible que tanto ha caracterizado a estas empresas, también se destaca por el uso de una visión de marketing que busca en todo momento no solo proyectarse en la comunidad, sino lograr una satisfacción total en el cliente, por lo que la posición actual de la empresa, no fue cosa fortuita ni se hizo de la noche a la mañana, sino más bien es el resultado de un proceso continuo y acertado de su Dirección Comercial, que ha mantenido su papel protagónico en el desarrollo de esquemas de participación en los cuales ha garantizado la presencia de la marca en todo el mundo.

A continuación, se presenta un ejemplo clave sobre la empresa Nestle y su Dirección Comercial, con el mismo se pretende que el estudiante tenga una guía u orientación práctica sobre la aplicación de los contenidos al hecho real laboral. Al final de cada capítulo se estará presentando la aplicación del contenido del capítulo y un análisis de del Departamento de Dirección Comercial en esta Empresa.

### Ejemplo:



**Fuente:** (Efe, 2018)

Nestlé Ecuador, S.A., es una empresa que comienza sus operaciones en la ciudad de Quito, Ecuador, esta empresa cuenta con varias divisiones entre las cuales se encuentran la División Agroindustrial (Producción Agrícola, Ganadería de Leche y Planta de Alimentos Concentrados), y la División Comercial.

Se encarga específicamente de dar carácter comercial a las actividades de mercadeo, así como también de desarrollar estrategias y técnicas de ventas, planes de mercadeo, nuevos productos, promociones, publicidad, merchandising, trade marketing, participación en expo-ferias y eventos, exhibición, presentación y colocación del producto en los puntos de ventas, y en las manos de los clientes a través de los diferentes planes de logística que facilitan a los consumidores la obtención de productos como: leches Uht , sus derivados y carnes .

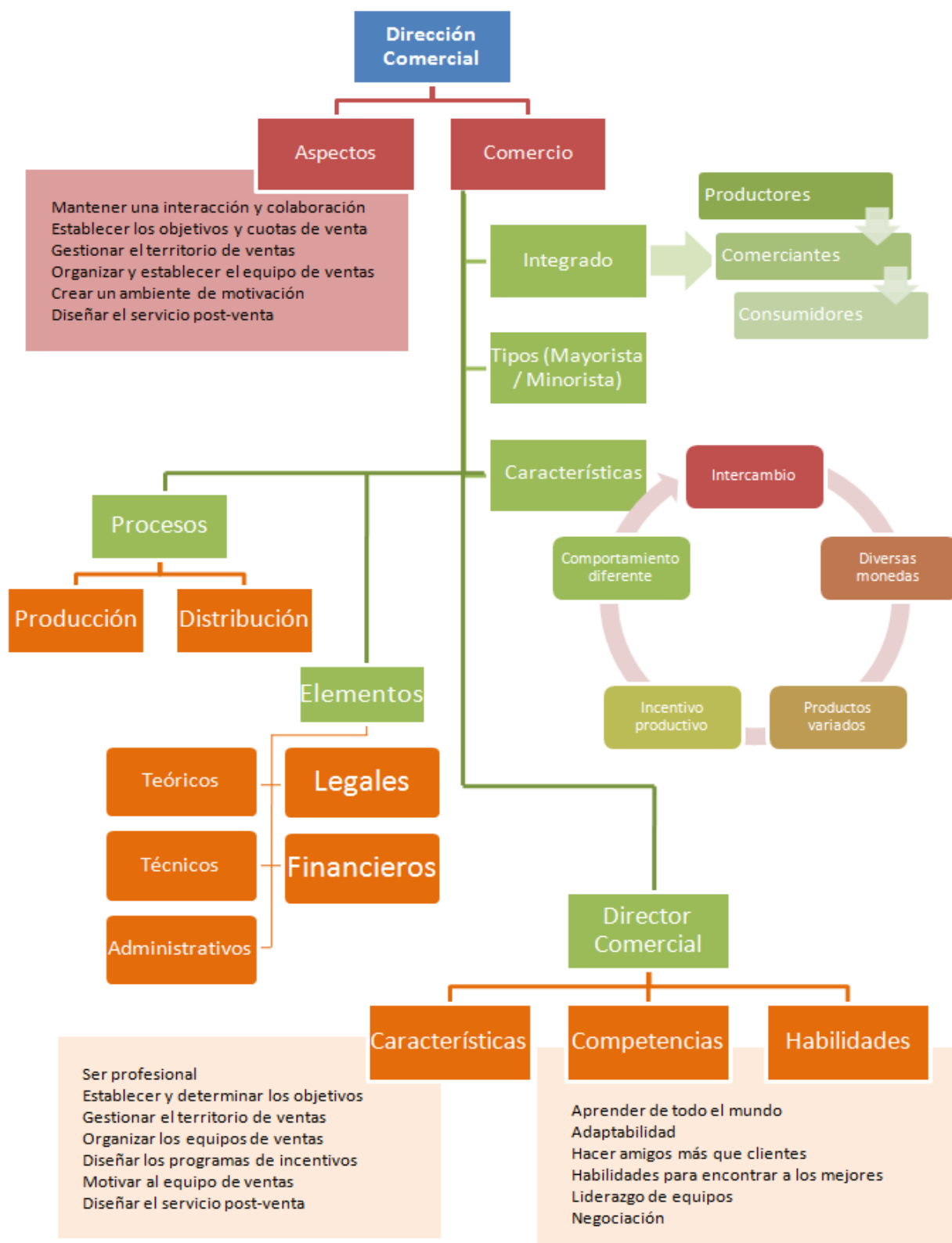
Esta importante área ha logrado proyectar su presencia y participación de mercado a nivel nacional a través de sus marcas Nestlé NIDO, Nestlé La Lechera, Nestlé Yogu, Nestlé Esvelty, Nestlé Nesquik, Nestlé CereAvena, Nestlé La Vaquita, en canales Mayoristas, Hipermercados, Supermercados, Panaderías, Cadenas Nacionales y regionales, Frigoríficos, Restaurantes entre otros, sumando a su cartera la cantidad de 2000 clientes directos activos a nivel nacional, y 7.000 clientes atendidos a través de aliados comerciales, quienes cada día reciben atención personalizada, por parte de una organización dinámica que

trabaja constantemente por mantener niveles de desempeño reconocidos por la industria ecuatoriana.



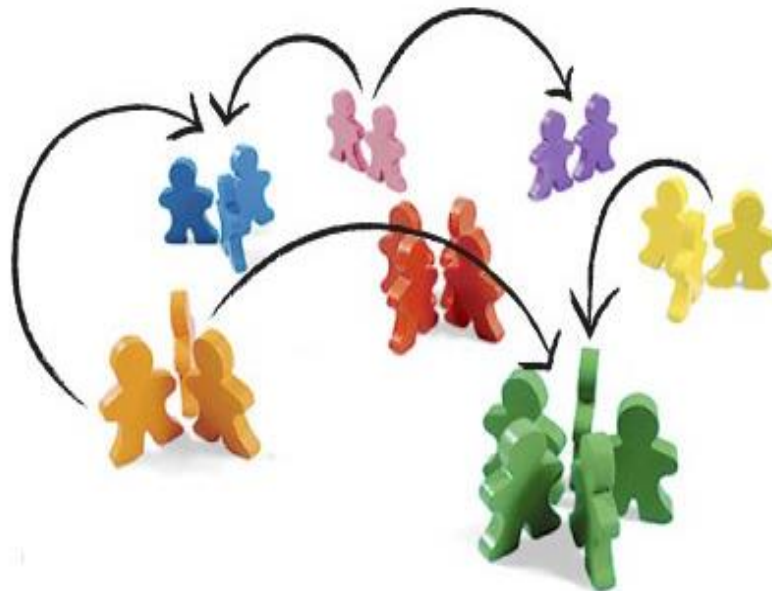
De esta manera la Dirección Comercial, denominada en Nestlé S.A. como División Comercial, ha permitido a la empresa generar la presencia en los mercados nacional, logrando que sus productos en muy corto tiempo hayan logrado obtener una importante presencia en todos los mercados nacionales, como es el caso de la Leche La Vaquita, la cual ha logrado abarcar un importante segmento del mercado nacional de la leche en una fracción del tiempo extraordinariamente corto.

## Resumen



## CAPÍTULO 2

### ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL



**Fuente:** (Moneytrans ESPAÑA, s.f.)

Prieto (2015), señala que el departamento comercial ocupa un lugar destacado dentro de la organización de toda empresa y cumple con las funciones de venta de los productos y/o servicios, agrupando otras unidades como es el caso de las ventas, los servicios comerciales, la publicidad y la promoción y también los servicios de postventa, permitiendo así conformar una unidad organizacional que resulta fundamental para lograr una eficaz gestión para el cumplimiento de los objetivos, que pertenece al ámbito de actuación y de decisión de la empresa influyendo considerablemente en la estructura empresarial.

Por ello el departamento comercial debe contar con un plan de acción general y otros a corto y medio plazo que permitan determinar los objetivos a alcanzar, el periodo de actuación y establecer unos indicadores que nos permitan medir los beneficios. Para ello, los encargados de este departamento deben trabajar codo con codo con otros departamentos para



conseguir planificar correctamente las acciones y así alcanzar los máximos beneficios. Un ejemplo del Departamento Comercial y de su importancia, se puede encontrar en una empresa de quesos, que necesita de este tipo de departamentos, para poder gestionar de manera orgánica y adecuada la organización de las estructuras de venta de los quesos que se produzcan.

### El departamento de ventas



**Fuente:** (Ramos, 2016)

Torres (2016), señala que el departamento de ventas es la unidad organizacional que tiene como función principal la de comercializar los bienes o servicios que ofrece la empresa. La estructura del departamento de ventas por lo general suele ser vertical, así como horizontal, la primera de ellas suele atribuirse a un nivel jerárquico; por lo que las personas que la integran tienen una posición de mandos; mientras que la estructura horizontal se caracteriza por que las personas tienen una misma posición jerárquica y; por lo tanto, se presenta la comunicación con rapidez.



## Funciones del departamento de ventas

### Establecer los objetivos

- **Por ejemplo** de leche si se trata de una empresa de quesos, así la compra de quesos estaría orgánicamente integrada con las necesidades de materia de la empresa, posibilitando que la misma pueda dar respuestas a los clientes y sus necesidades de queso, sin que ello implique que se compre más leche de la necesaria.

### Planificar las estrategias

- **Por ejemplo**, la empresa de quesos antes mencionada, decide sacar un nuevo queso para la venta en Ecuador, como es el queso turco, un tipo de queso de cabra algo más ácido de lo normal, para ello, el Departamento de Ventas debe planificar estrategias que permitan hacer que el producto logre hacerse conocer, pudiendo optar por puntos de degustación.

### Atender a los clientes

- **Por ejemplo**, en concordancia con el ejemplo de la empresa de queso, el Departamento de Ventas para dar seguimiento al público y a la introducción del queso turco, abre un canal de interacción por ejemplo en las redes sociales y un número 1800-TURCO, con el cual se puede atender al público y conocer su realidad.

### Promover a la empresa

- **Por ejemplo**, para promover las ventas, la empresa de queso implementa a través de su Departamento Comercial, la integración de políticas de reembolso y de descuento en otras compras, para incentivar a sus clientes a comprar el queso turco que comienzan a integrar en el mercado venezolano, para facilitar el mecanismo de darlo a conocer.

## División territorial



Pymesyaautonomos.com (2017), hace referencia a la división territorial en su portal de una manera muy específica, llegando a destacarlo como aquella división que no es una mera limitación geográfica, sino que debe venir establecida en base a los clientes actuales y potenciales que se encuentren en nuestro radio de acción presente y futuro. Este hecho nos habla de un sistema que vincula a vendedores y compradores a un territorio concreto que es dividido para organizar y asegurar la presencia comercial en el mercado objetivo.

Dentro de la división territorial tenemos que estudiar el tipo de bien o servicio ofrecido para determinar si necesitamos una distribución intensiva, selectiva, exclusiva o venta directa. El número de territorios y comerciales, por otro lado, se establecerá en base a la estrategia de crecimiento de nuestra empresa y no solo a nuestro mercado actual.

Sin duda esta forma de abordar el mercado puede ser un buen sistema de expansión, pero además es una manera ideal para organizar un equipo de ventas. Las ventajas que se pueden potenciar gracias a una buena gestión son principalmente. Permite la distribución de cargas de trabajo entre los comerciales, así como organizar las acciones de venta de forma más efectiva.

1. Nos permite conocer mejor a la competencia local y al propio mercado.

2. Evitamos la descoordinación o solapamiento de las acciones entre vendedores.
3. La organización de rutas es más sencilla sobre todo si se apoya en las nuevas tecnologías.
4. Ayuda a coordinar los resultados y realizar comparaciones estratégicas.
5. Aumenta la independencia de los comerciales y mejora su moral.
6. Nos ayuda a la hora de crear cuotas de ventas adaptadas al área destinada a cada comercial.

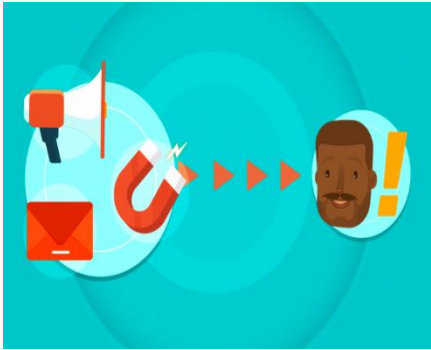
Por ejemplo, para poder proyectar la incorporación de un producto nuevo como es el Queso Turco, la empresa y su Departamento Comercial, debería integrar una política de División Territorial, con lo cual sus vendedores podrían coordinar la visita a los diferentes clientes para así poder dar a conocer más rápidamente este producto y que éste pueda integrarse al mercado ecuatoriano de una manera más integral.

### Herramientas del departamento comercial

Workmeter.com (2017), describe las herramientas a tener en cuenta en el Departamento Comercial, las cuales se encuentran integradas por una serie de importantes axiomas, las cuales se destacan en la siguiente compilación:

<b>La web se convierte en un paso clave en el proceso de compra</b>		
<p>El proceso de compra depende en gran medida de una estrategia de comunicación previa a la compra, que permite identificar la marca. La tendencia apunta al social selling que es un proceso de investigación, selección, escucha e interacción con los posibles prospectos a través de las redes sociales, de la web, del blog etc.</p>	 <p><b>Fuente:</b> (Medium, s.f.)</p>	<p>Por ejemplo, la empresa de queso, decide implementar un sistema en línea para poder vender sus quesos de una manera más efectiva, por lo que crea una tienda en línea para facilitarle el acceso a sus clientes de todos y cada uno de los productos</p>

## La Prospección no es solo cosa del comercial



Fuente: (Nogueira, 2018)

Los clientes están sobre solicitados y se han vuelto resistentes a los métodos no personalizados de venta automática. Hoy, más que nunca, es fundamental proceder a un análisis en profundidad de sus clientes y prospectos. Los nuevos métodos de ventas personalizan las interacciones y también facilitan la captación de leads de manera efectiva. Las herramientas de automatización, de marketing predictivo y el big data ofrecen a los empresarios soluciones eficientes para encontrar nuevos clientes y convencerlos personalizando el discurso durante todo proceso comercial

Por ejemplo, la empresa de quesos, podría utilizar motores de gran significancia en marketing como es el caso de Facebook, para proyectar nuevos esquemas de interacción en los cuales se logre obtener información crucial de sus potenciales clientes, o para desplegar una campaña publicitaria online dirigida a un target definido, lo que aumenta su efectividad

## Nuevas herramientas que optimizan el desarrollo empresarial

Por ejemplo con la herramienta del FindThat Lead, un buen vendedor pasa tiempo cerrando ventas. Puedes buscar personas por industria, localización, tamaño de compañía, palabras clave - busca millones de perfiles en pocos segundos. Consigue toda la información de contacto y verifica los emails.



Fuente: ecommercechinaagency

FindThat Lead: le permite automatizar la selección y generación de prospectos en base a criterios como la ubicación geográfica, el puesto de trabajo, el tamaño de la compañía etc. Es la herramienta ideal para construir una base de datos muy enfocada a su target

## Automatización de tareas comerciales



Fuente: ingenierasamat

La automatización de las tareas comerciales permite brindar dinamismo al desarrollo de actividades comunes que permite ahorrar tiempo pero sobre todo crear un sistema de interacción en el que se logre la retroalimentación adecuada necesaria para fortalecer el comercio.

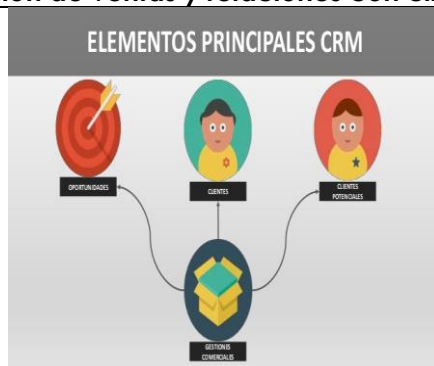
Por ejemplo la Automatización de tareas comerciales traería ventajas en cuanto a: Eliminación de procesos repetitivos; Eliminación de errores humanos; Aumento de la efectividad internacional; Mejora de la motivación y productividad de nuestro personal; y una Gestión comercial más económica

## Gestión de ventas y relaciones con clientes

Las herramientas de CRM son numerosas en el mercado y no siempre es fácil escoger:

**Software SugarCRM:** Con Sugar obtendrá una interfaz de usuario sencilla, una experiencia de cliente líder en la industria y una plataforma de personalización intuitiva.

**Hubspot CRM:** hace que sea más fácil organizar, monitorizar y aumentar tu pipeline de ventas de manera totalmente gratuita. Le permita gestionar tanto la captación de leads como el seguimiento de sus prospectos y fidelización de clientes.



Fuente: slideshare

Ejemplo es que esta empresa de quesos de la que hablamos adquiriera, software que automaticen proceso para crear un interfaz y una plataforma personalizada

## La fuerza de ventas – organización - comisiones.



Fuente: blog.edenred

Morales (2015), hace referencia a la fuerza de ventas como los recursos que emplea la empresa para poder comercializar sus productos y/o servicios, pudiendo agrupar tanto los recursos humanos como materiales, los cuales se emplean al máximo para lograr un equilibrio entre inversión y ventas, buscando con ello generar beneficios.

Debido a que las fuerzas de ventas se integran por dos principales recursos, las mismas pueden igualmente diferenciarse entre sí, por lo que se tienen las fuerzas de ventas humanas, en la que se destaca la presencia de los llamados equipo de ventas, y las fuerzas de ventas materiales en la que se incluyen todos los aspectos materiales a considerar, como los equipos informáticos.

Ahora bien, [Academiadeconsultores.com](http://Academiadeconsultores.com) (2017), determina una serie de funciones, entre las cuales se pueden precisar mediante la siguiente compilación:

1. La dirección de ventas será la encargada de crear al plan de ventas y establecer, en función de él y de forma estratégica, las funciones y objetivos de la fuerza de ventas.
2. Ventas: como es evidente, la fuerza de ventas tiene como principal función la venta de los productos y servicios de la empresa. Elemento que generalmente se maneja con

objetivos de venta concretos, comisiones, creación de ofertas, etc.

3. Relaciones con clientes e imagen de empresa: porque no todo es vender para llevarse la comisión correspondiente, la ética de un buen vendedor ha de ser disciplinada y mantenerse presente con la finalidad de construir relaciones a largo plazo y evitar cualquier problema que pueda dañar a la imagen de la compañía.
4. Estudio de mercado: estar a pie de calle permite al equipo de ventas detectar oportunidades, nuevos competidores, necesidades de clientes, etc.

De esta manera los autores de [Academiadeconsultores.com](http://Academiadeconsultores.com) (2017), permiten apreciar a la fuerza de ventas, como la responsable en gran medida de coordinar la promoción comercial, llegando la dirección de ventas a dedicarse a definir estratégicamente la función y objetivos de la fuerza de ventas, para lo cual se crean los planes de ventas, selección de las personas del equipo, las cuales deben ser formadas, entre otros criterios.

De hecho, las nuevas tecnologías han permitido la implementación de sistemas que buscan mejorar el papel de las fuerzas de ventas, llegando a constituirse en:

CRM (CustomerRelationship Management, que es Gestión de Relaciones con Clientes), y se constituye como un sistema de información usado en mercadotecnia y en administración que automatiza algunas funciones de ventas y de administración.



Fuente: sumacrm



SFA (Sales ForceAutomationSystems, Sistemas de Automatización de Fuerza de Ventas), que es un sistema que automáticamente archiva todas las etapas en un proceso de venta, llegando a incluir la administración de contactos, el cual rastrea todo contacto que se haya realizado con un determinado cliente, el propósito del contacto, y cualquier seguimiento que fuera necesario; esto permite que no se dupliquen los esfuerzos de ventas.

## A. EFICIENCIA

Los sistemas de automatización de ventas permiten a los vendedores realizar trabajo habitual en menos tiempo.



Fuente: slidesharecdn

Por ejemplo, la empresa de quesos antes citada, podría emplear un sistema de automatización de ventas a nivel nacional, para automatizar el manejo de los clientes y posibles clientes, con el fin de dar a conocer nuevos productos y promociones, proyectando mayor efectividad en sus ventas al encontrarse las mismas definidas de una manera más integral.



## Casos Prácticos

Un caso práctico a tener en cuenta es la manera como la Dirección Comercial de una importante empresa de automóviles como es la hipotética Frankfort Hanz (automotriz alemana), ha dividido el mundo en territorios, y más aún, cada una de estas divisiones actúa con políticas de marketing muy diferentes, pero todas muy efectivas.

De esta manera se tiene que la Frankfort Hanz para el mundo árabe, es muy ajena a la manera de actuar de la Frankfort Hanz para China y Asia, lo que permite demostrar que la división genera cambios muy significativos en la forma de atender a sus clientes, siempre partiendo no solo de sus necesidades, no solo se ofrecer buenos productos a buenos precios, sino que también se trata de generar un ambiente de mayor conciencia de la diferenciación de los clientes, y de comprender que la empresa es la que se ha de adaptar a los clientes y no al contrario.

A continuación, se presenta un ejemplo clave sobre la empresa Nestle y su Dirección Comercial, con el mismo se pretende que el estudiante tenga una guía u orientación práctica sobre la aplicación de los contenidos al hecho real laboral. Al final de cada capítulo se estará presentando la aplicación del contenido del capítulo y un análisis de del Departamento de Dirección Comercial en esta Empresa.

### **Ejemplo**

Parte del éxito que ha logrado forjar la posición de Nestle S.A. hoy día en el mercado ecuatoriano, se debe a la estupenda gestión de la Dirección Comercial, tomando en cuenta ello, se ha de destacar la manera en que la misma ha logrado Dividir las Rutas de distribución y comercialización de los productos a nivel nacional, logrando establecer puntos neurálgicos de acopio, que permiten cubrir la demanda de varias provincias sin necesidad de depender de la capital Quito.

Esta división ha demostrado un gran nivel de efectividad al momento de comercializar, ya que no solo permite cubrir mejor las necesidades de los clientes y clientes potenciales, sino también que los vendedores al estar divididos y sectorizados pueden ajustarse mejor a las necesidades y particularidades de los clientes, ya que por ejemplo un consumidor quiteño debe ser abordado de una manera muy diferente a como se hace con un consumidor de la costa, por lo que al estar divididos estos vendedores los mismos pueden hacer mejor sus estrategias, pues los vendedores quiteños actúan diferente a como lo hacen los de la costa, pese a que ambos son personal activo de la misma empresa.



### CAPÍTULO 3 PREVISIÓN DE VENTAS

#### Rentabilidad del Departamento Comercial



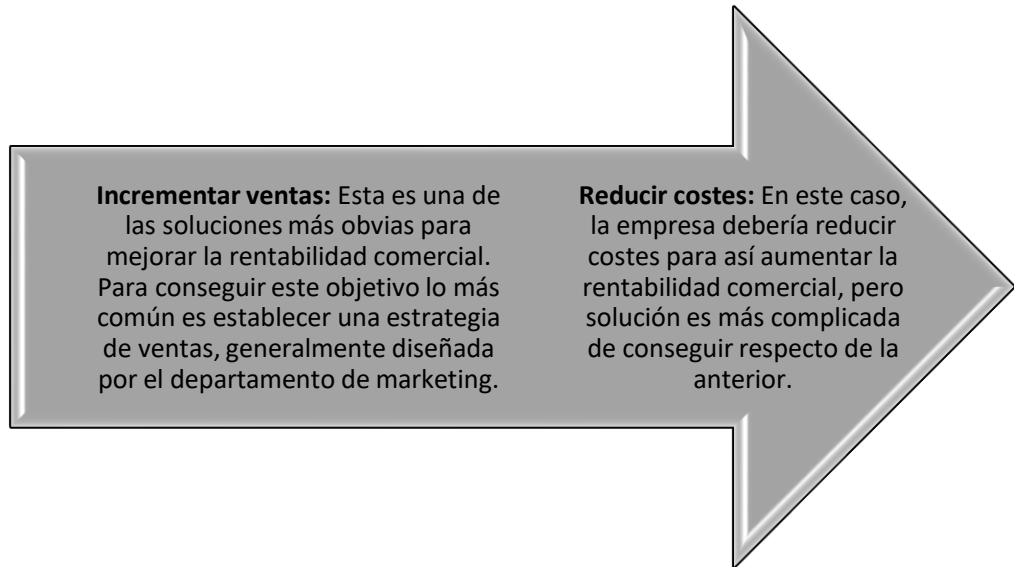
Fuente:<http://www.opcion.com.uy/marketing/marketing-tips-el-impacto-del-servicio-al-cliente-en-la-rentabilidad-de-la-empresa/>

Magallón (2015), describe a la rentabilidad propiamente dicha como una magnitud en la que se determinan tanto relativa como porcentualmente el beneficio que obtiene la empresa mediante sus ventas, por lo que suele ser una magnitud económica de índole netamente económica ya que trata recursos financieros. Por lo general suele ser referenciada mediante una sencilla ecuación.

$$\text{Rentabilidad} = \text{Beneficio} - \text{Recursos financieros}$$

De esta manera la rentabilidad no solo trata las ventas directas generadas, sino que es más una relación entre éstas y los costos que se generaron para lograr la elaboración y comercialización de los bienes o servicios de la empresa, es decir, la rentabilidad encierra las ganancias reales que obtuvo la empresa; de allí que las mejores rentabilidades son las que son generadas por empresas que manejan estupendas ventas, y a la par sus costos operativos o recursos financieros son los mínimos posibles.

De hecho, Mañas (2016), sugiere que las alternativas para las empresas que poseen una rentabilidad lineal pueden encontrar:



Por ejemplo, para poder saber la rentabilidad de una empresa de queso, simplemente se procede a realizar un cálculo aritmético, tomando en cuenta el beneficio y los recursos financieros, pues para poder conocer la rentabilidad simplemente se resta el beneficio entre los recursos financieros, y en el ejemplo el beneficio de la empresa de queso fue de 1.000 dólares, y sus gastos de recursos financieros fueron de 100 dólares, la rentabilidad resultante sería un coeficiente de 900 dólares.

### **Previsión de Ventas**

Welsch (2015) sugiere que la previsión de ventas, debe ser entendido como ese cálculo que se hace en el departamento comercial de una compañía, de acuerdo a lo que se consideran serán el volumen de ventas que realizará el año próximo del ejercicio fiscal, es decir, lo que se estima se logrará vender. De esta manera, al realizar una adecuada previsión de ventas, se logra precisar las magnitudes de las necesidades de la organización.



Fuente:<https://www.cronicaeconomica.com/entramos-en-una-fase-de-desaceleracion-104193.htm>

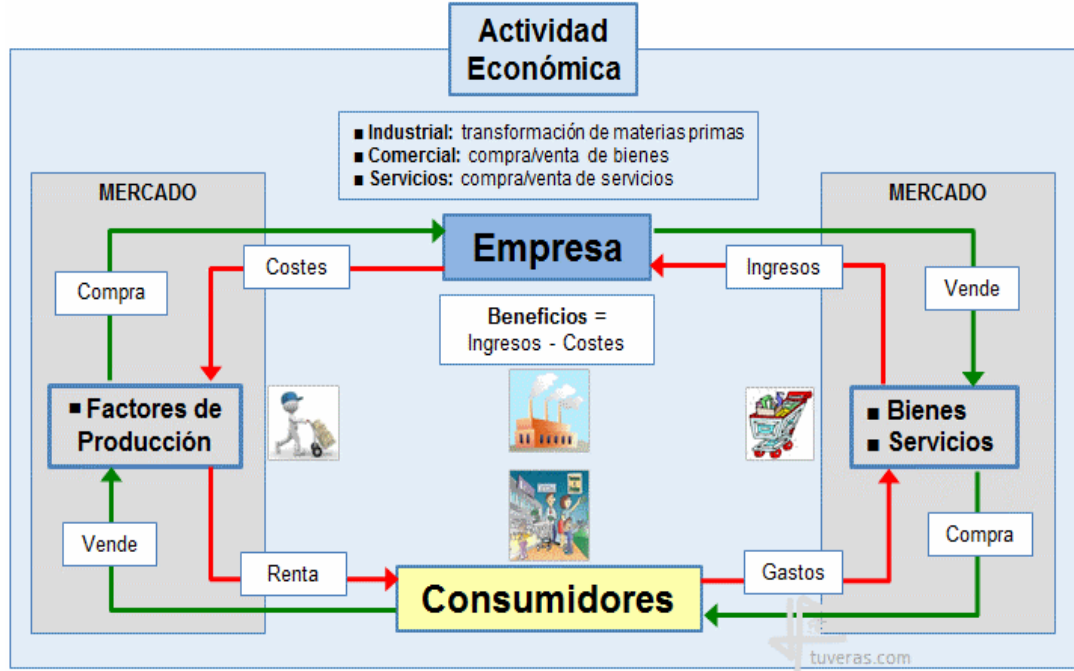
Debido a la amplitud del tema, y de las diferentes posiciones de diferentes autores al respecto, se toma en consideración la siguiente compilación de EdukaVital (2016), quienes hacen referencia a los principales métodos de previsión de ventas

Ahora bien, debido a estos axiomas, entre las principales características que se deben tener en consideración en lo que respecta a la previsión de ventas se tiene que:

- Suele ser un método de autoevaluación que las propias empresas, y más aún la Dirección de Comercio ejecuta.
- Suelen estar vinculados a planes de diferentes plazos (cortos, medianos y largos).
- Están basados en datos y cálculos reales y medibles, partiendo de la realidad comercial de la empresa.
- Siempre han de lograr visualizar a la empresa en lo que corresponde a la realidad operativa de la misma.

De esta manera, un ejemplo podría tomarse la previsión de ventas de una empresa de embutidos, que sabe y comprende que las ventas de jamón aumentan en diciembre, debido a que muchas familias ecuatorianas usan jamón como ingrediente principal para poder realizar sus platos navideños, pudiendo usarse la extrapolación de ventas, permitiendo dar un aproximado de ventas en jamón para este año, y por tanto poder crear las condiciones ideales para la producción del mismo.

## Control de la Actividad Comercial

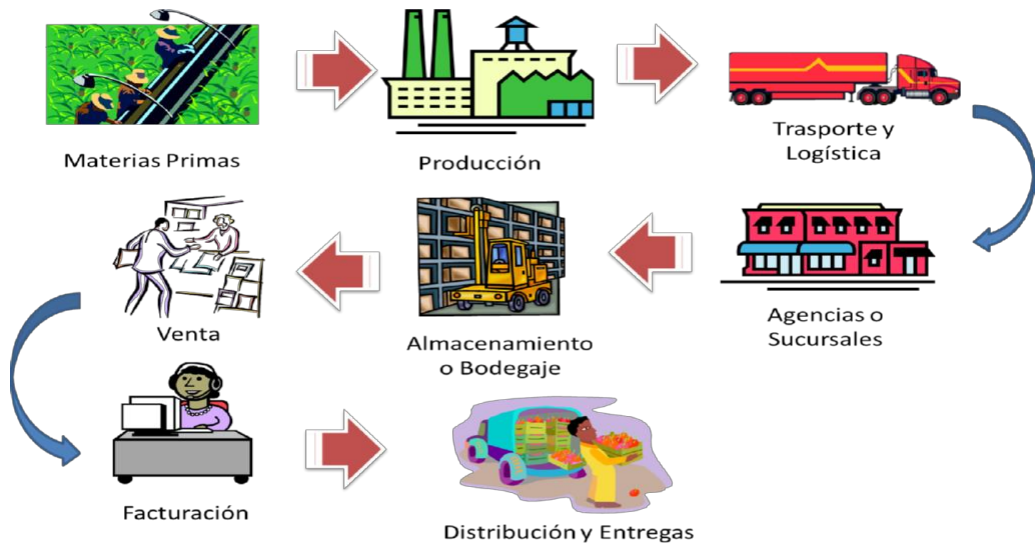


Fuente: [http://www.tuveras.com/proyectos/economia\\_empresa/economia\\_empresas](http://www.tuveras.com/proyectos/economia_empresa/economia_empresas)

Lourde (2014), destaca que el control de la actividad comercial, comprende la determinación acertada del papel de la empresa en los mercados, logrando un equilibrio adecuado entre los costos o gastos y los ingresos o rentas, pues la interacción abierta y sistemática de la empresa para con los mercados, ha de ser efectivamente gestionada para poder canalizar siempre beneficios que permitan a la empresa subsistir.

Atendiendo a ello se tiene que todo control de la actividad comercial, tal como lo sugiere Lourde (2014), comienza por:

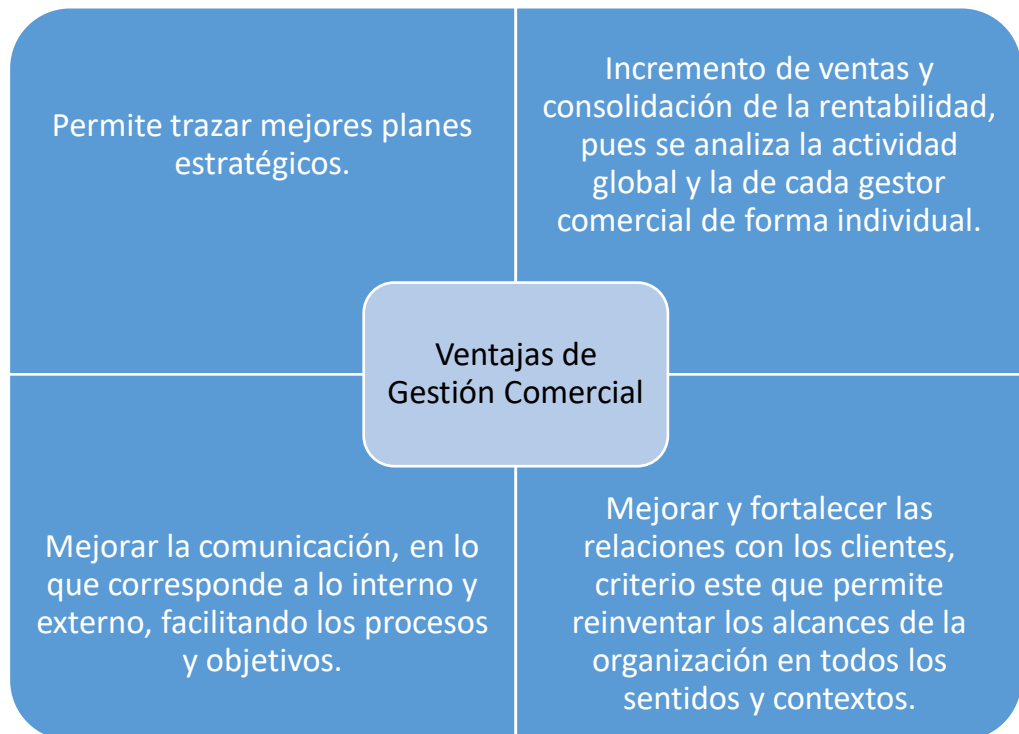
- Definir un plan de negocios a nivel global en la organización.
- Fomentar la eficiencia en procesos y operaciones
- Actualizar el modelo de negocio a los objetivos y las circunstancias del mercado.



Fuente: <https://comofuncionaque.com/que-es-la-produccion/>

De esta manera el control de la gestión comercial, brinda una serie de ventajas que mantienen contextualizada en:

Cuadro N° 1 Ventajas de la Gestión comercial



### Caso practico

Un caso práctico importante a destacar de la previsión de ventas, es el que se maneja en las aerolíneas alemanas, quienes al ver como se acercan las vacaciones alemanas, comienzan a establecer paquetes de turismo para que sus clientes y potenciales clientes alemanes, puedan comprar tales paquetes, ofreciendo no solo productos de bajo costo sino de alta calidad.

Pero no se trata solamente de contar con aviones, se trata de planificar hoteles, destinos turísticos, guías locales, restaurantes, acceso a tiendas, seguridad para los viajeros, en fin, una gran cantidad de actividades muchas de las cuales ni siquiera tienen que ver con la esencia propia de las aerolíneas alemanas, que en teoría solo tendría que ver con volar, pero que debido a la necesidad de satisfacer las necesidades de clientes y de clientes potenciales, sus Direcciones Comerciales, se ven en la necesidad de comenzar a contar con el apoyo de terceras empresas, que cubran las necesidades antes señaladas, todo ello para poder ofrecer productos como paquetes turísticos a bajo costos pero con una estupenda experiencia de usuario, lo que a la larga se traduce en mayor volumen de venta, todo ello favorecido por la previsión de ventas y de conocer su propio mercado.

A continuación, se presenta un ejemplo clave sobre la empresa Nestle y su Dirección Comercial, cabe destacar que este EJEMPLO, se viene ampliando durante el desarrollo de este capítulo, con el mismo se pretende que el estudiante tenga una guía u orientación práctica sobre la aplicación de los contenidos al hecho real laboral. Al final de cada capítulo se estará presentando la aplicación del contenido del capítulo y un análisis de del Departamento de Dirección Comercial en esta Empresa.

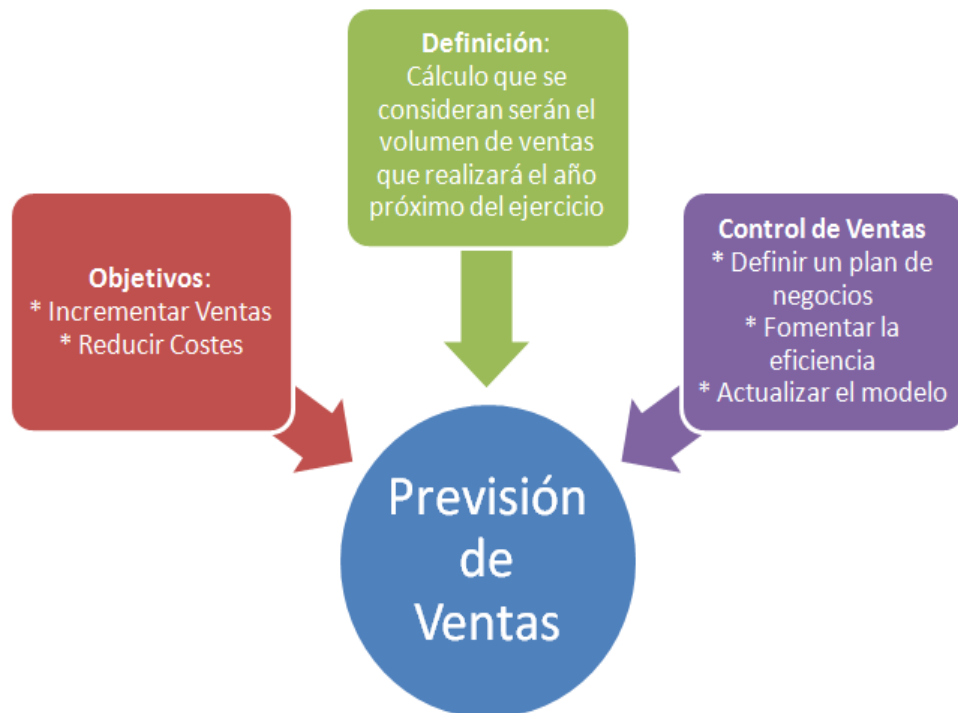


## Ejemplo

La Nestle, y más concretamente su Dirección Comercial que ha mantenido un estupendo manejo de las políticas comerciales, puede incrementar su presencia al aumentar la efectividad de sus ventas, ya que debido a la actual situación país, muchas empresas han visto la necesidad de cerrar sus puertas, dejando un mercado abierto para su explotación, por lo que previsión de ventas debe apuntar a estudiar los diferentes mercados que integran a Ecuador, no solo sus niveles de consumo, sus necesidades sino también sus particulares, para que la empresa pueda abocarse a entrar en dichos mercados y ofrecer sus productos.

Es aquí donde la previsión de ventas, permitiría a Nestle desplegar la logística necesaria que le permitirá estudiar la toma de dichos mercados, para poder garantizar niveles de producción óptimos que mantenga satisfechas las necesidades de estos mercados con productos de gran calidad y bajo precio.

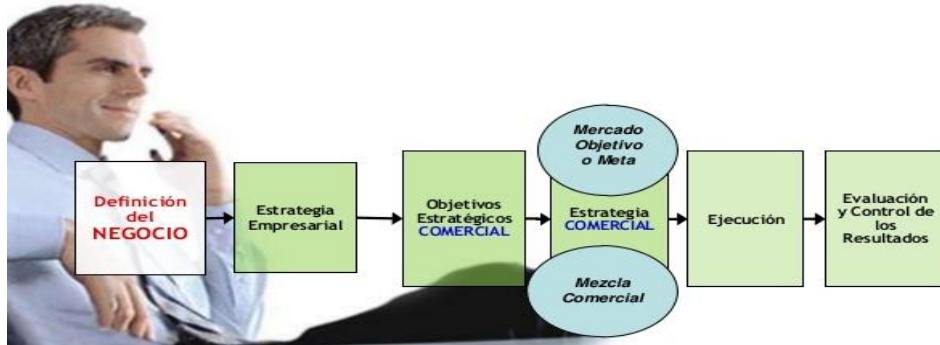
## Resumen



## CAPÍTULO 4

### PRESUPUESTO COMERCIAL

#### Planificación Comercial



Fuente:<https://es.slideshare.net/ECARDONA/clase-1-planificacin-empresarial>

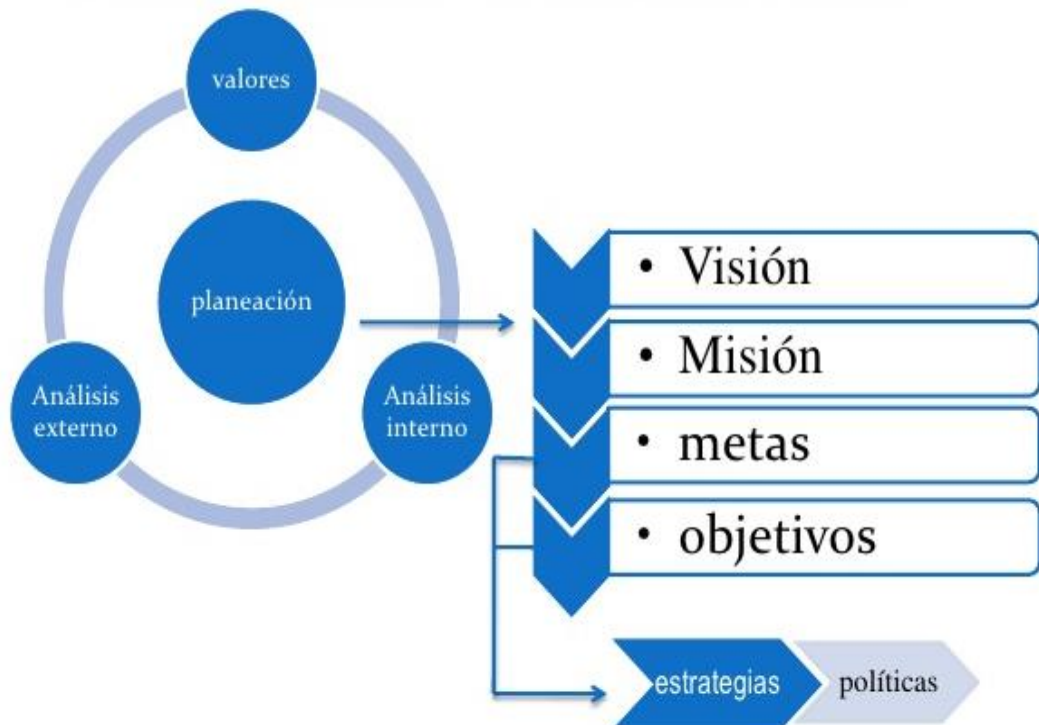
Restrepo (2015), a lo largo de su libro, hace referencia a la planificación comercial como aquella que se integra dentro de la planificación estratégica de la empresa, y que sencillamente busca plantear un análisis racional de las oportunidades y amenazas que posee la empresa en lo que respecta a su entorno, tomando igual importancia de los puntos fuertes y débiles de la misma, valorando estos elementos a partir de la selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos con relación a la empresa.

Por ende, la planificación comercial, suele ser enfocada mediante un proceso que parte del análisis de la situación que está en el contexto externo, por lo que suele incluir un análisis de mercado, que se integra por la competencia, del sector y del entorno, y a su vez un análisis interno en el que se incluye el análisis de las áreas de marketing, producción, finanzas, organización y otros como personal e investigación y desarrollo. Ahora bien, Alcaide (2016) hace referencia al hecho de que la planificación comercial operativa, que juega un papel protagónico actualmente, debe siempre apuntar a formular diferentes planos proyectados a corto plazo, que coloquen en un relieve todas las partes que conforman a una organización. Por lo general se emplea en los casos en los que se debe realizar una descripción detallada de cada uno de los sectores que conforman una

compañía y de la actividad que deben llevar a cabo las mismas para poder alcanzar el objetivo deseado. Es importante tener en cuenta que la planificación comercial de una empresa, siempre se lleva a cabo por los administradores de nivel superior. En este sentido, la planificación comercial abarca todos los aspectos que tiene que ver con el crecimiento económico de una empresa. Por lo general uno de los factores más asociados a este tipo de planificación suele ser las estrategias de marketing realizadas por

Por ejemplo, la empresa Nestle, en lo que respecta a la planificación comercial, parte de los valores organizativos de la empresa, así como de un análisis externo e internos, permitiendo construir estrategias y políticas que determinen incluso no solo la forma de vender sino también de producir, siempre ajustándose de forma dinámica a la realidad del mercado.

los ejecutivos.

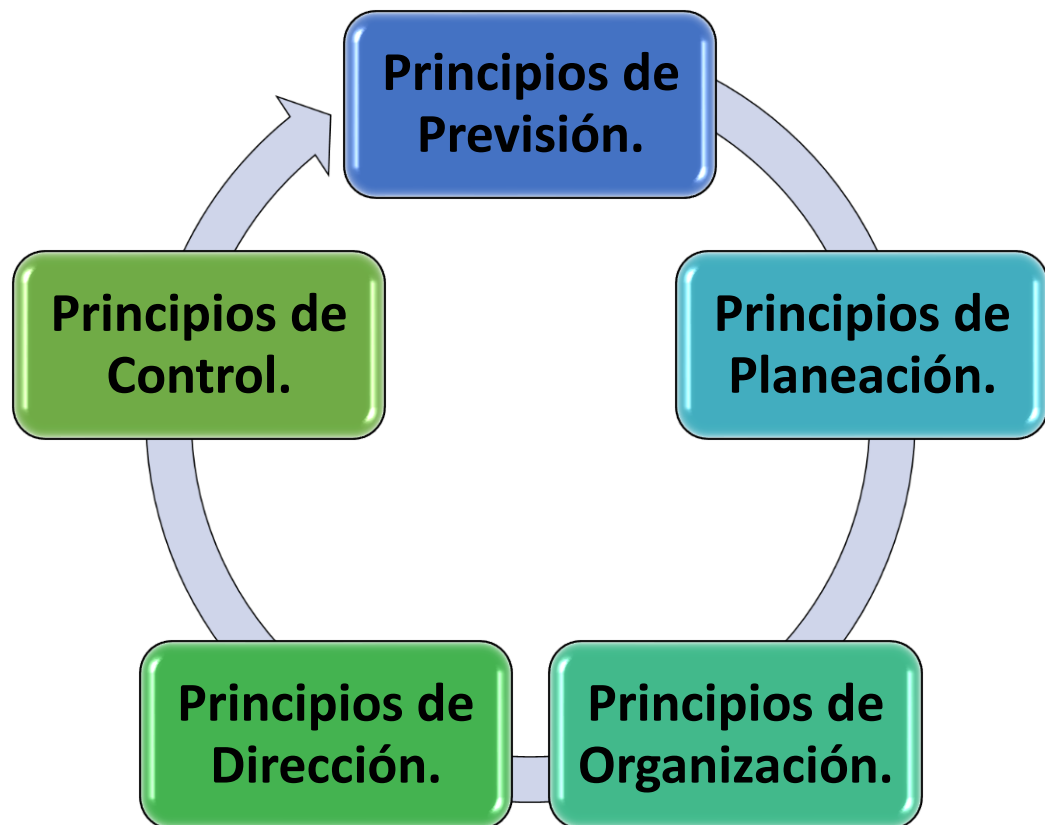


Fuente:<https://image.slidesharecdn.com/detalleadetalle-100519121701-phpapp01/95/ejemplo-de-planeacion-estrategica-4-728.jpg?cb=1274275261>

## Previsión y presupuesto

Restrepo (2015), señala que básicamente el presupuesto y la previsión financiera dentro del contexto de la materia de la Dirección Comercial son técnicas de planificación financiera que ayudan en el proceso de toma de decisiones; pues el primero se utiliza como una estimación para cuantificar la expectativa de ingresos que la empresa puede tener en un lapso de tiempo determinado, mientras que la previsión financiera se utiliza para estimar la cantidad de ingresos que se logrará, en pocas palabras el presupuesto puede ser valorado como un plan para el destino de una empresa, y la previsión permite indicar hacia dónde se dirige la empresa.

Debido a que ambos conceptos son esencialmente determinantes, se debe acotar que el presupuesto en sí mismo representa la posición financiera, tanto los flujos de efectivo como los objetivos de una empresa; llegando a evaluar periódicamente a la empresa.



Un ejemplo de la previsión y presupuesto puede darse en las panaderías ecuatorianas, que tomando en cuenta la llegada de las fiestas navideñas, comienzan a prevenir la compra de ingredientes que en otras épocas del año no juegan un papel importante, y esto se debe a que muchos productos que ellos elaboran en diciembre, necesitan ingredientes especiales como es el caso de las aceitunas y pasas, pues las mismas son necesarias para otros platos que solo son vendidos en Diciembre, y por tanto las panaderías deben prever y presupuestar con antelación, las ventas que se realizarán en las fechas navideñas.

### **Presupuesto Comercial**



Fuente:<https://www.factufacil.es/presupuesto-comercial>

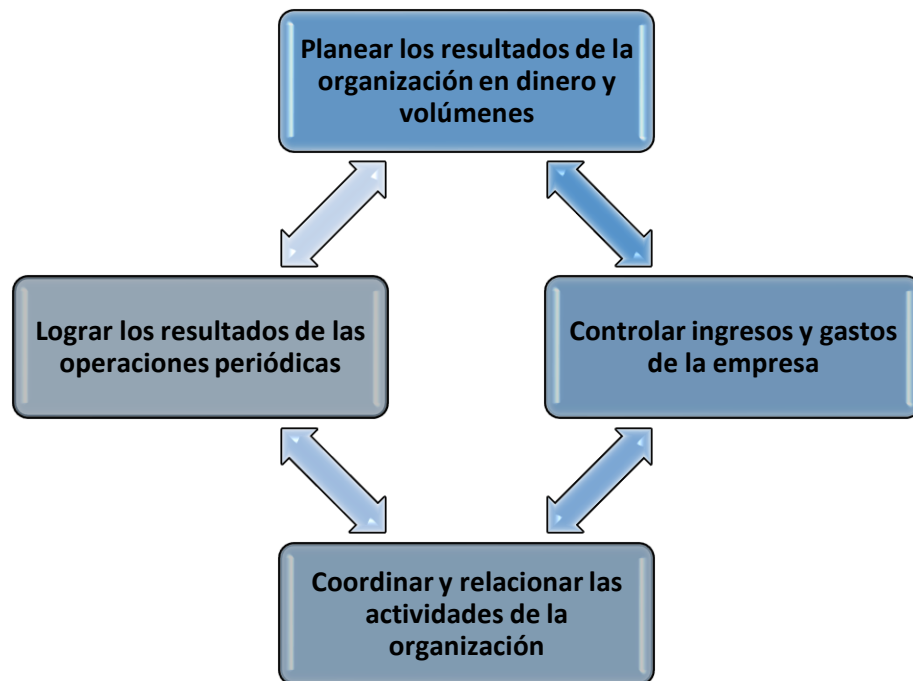
Martínez (2014), toma en cuenta al presupuesto comercial, como aquel documento en el que se describe la oferta comercial que se le hace a un cliente, siendo el caso de que si el mismo es aceptado pasará a transformarse en una factura. A través del presupuesto comercial, en el contexto empresarial se puede realizar un seguimiento y control efectivo que permita conocer las necesidades y requerimientos con los cuales se puede adaptar la oferta comercial. Los presupuestos comerciales son un factor importante de la empresa y deben estar integrados y coordinados con el plan estratégico de la empresa.

Los elementos que la integra y que pueden ser ejemplificados con el caso de una panadería ecuatoriana son:

- Presupuesto de ventas.** (apunte de las ventas que se vienen con la integración del pan de jamón, cenas navideñas, paneton, entre otros, tomando el 24 y 31 de diciembre como fechas claves con mayores ventas en todo el año).
- Presupuesto de compras.** (apunte de compras que se deben realizar para poder producir los productos especiales como es el caso del pan de jamón, cenas navideñas, paneton, entre otros).
- Presupuesto de gastos de venta.** (tomando en cuenta todos y cada uno de los gastos derivados de la venta de los productos especiales, como por ejemplo las bolsas especiales para el pan de jamón).
- Presupuesto de publicidad.** (debido a la proliferación de panaderías las mismas hoy día deben prestar mayor atención a su publicidad para asegurarse buenas ventas, sobre todo en los dos días más claves del año que son el 24 y 31 de diciembre).
- Presupuesto de administración.** (se determina en aquellos presupuestos operativos a tener en cuenta por la administración de las panaderías).

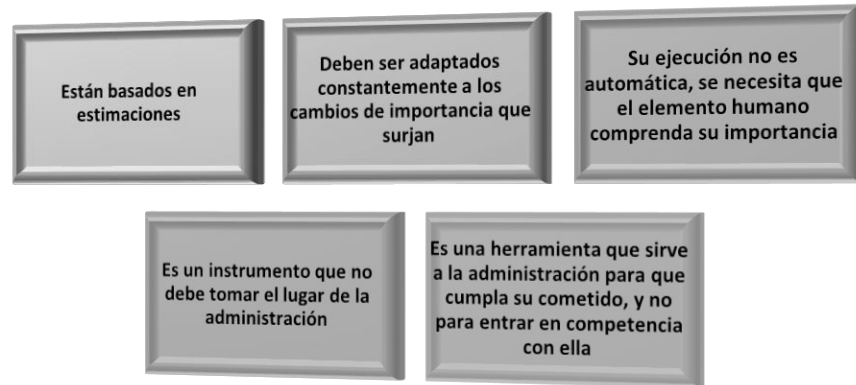
Claro es importante destacar que el seguimiento de las ventas es una de las partes más importantes del control presupuestario, pues permite analizar todas y cada una de las desviaciones, facilitando con ello no sólo controlar lo que ha sucedido, sino que permite analizar las causas de dichas desviaciones para poder reconducir la situación.

base:Cuadro N° 2 Objetivos de Presupue



stos

También, todo presupuesto presenta una serie de limitaciones, entre ellas:



### **Casos Prácticos**

Un estupendo caso práctico de presupuesto y previsión es el que manejan los Departamentos y Direcciones Comerciales de las empresas Petroleras, las cuales al registrar o comenzar a registrar cambios políticos en los principales países productores de petróleo, comienzan a desplegar mecanismos que permitan maximizar el aprovechamiento de las alzas de precio en el crudo en los mercados internacionales, los cuales son muy sensible ante tales acciones. Así se ha demostrado como conflictos armados en medio oriente han disparado el precio del crudo a nivel mundial, y muchas veces en un inicio, estas alzas no fueron determinadas ni anticipadas por las Direcciones Comerciales de las empresas petroleras, pero las mismas aprendieron de las experiencias, y hoy día, cualquier conflicto que se vislumbre en países productores, genera una serie de cambios en el comportamiento de tales empresas, que buscan maximizar el aprovechamiento de tal conflicto.

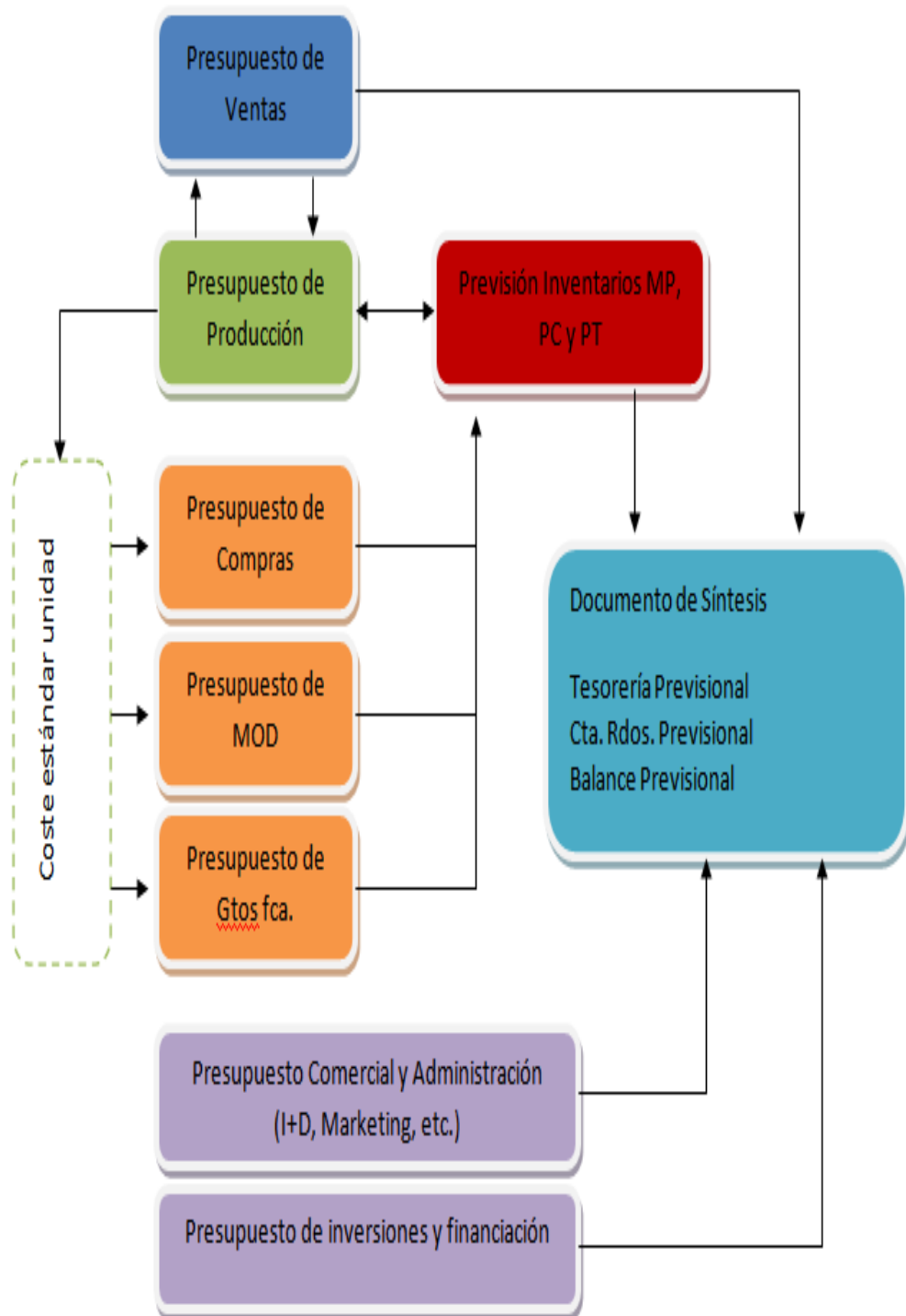
A continuación, se presenta un ejemplo clave sobre la empresa Nestle y su Dirección Comercial, con el mismo se pretende que el estudiante tenga una guía u orientación práctica sobre la aplicación de los contenidos al hecho real laboral. Al final de cada capítulo se estará presentando la aplicación del contenido del capítulo y un análisis de del Departamento de Dirección Comercial en esta Empresa.

### **Ejemplo**

Atendiendo a la necesidad de dar continuidad al crecimiento de Nestle en el mercado ecuatoriano, la Dirección Comercial comienza a generar nuevas manera de manejar el presupuesto destinado a la publicidad y marketing, tomando un importante valor en las redes sociales que suele ser una de las de mayor impacto y desarrollo en la sociedad ecuatoriana, sobre todo de Facebook, pero como todo, genera un costo operativo que debe ser presupuestado y más aún, no solo se trata de presupuestar un costo adicional, se trata de evaluar la previsión de la efectividad de dicha campaña publicitaria, ya que si se crece rápidamente y no existen productos que puedan satisfacer la demanda que pueda generarse, la empresa perdería no solo el dinero de la publicidad, sino también una estupenda oportunidad de crecimiento, por lo que el presupuesto y la previsión deben ir de la mano para garantizar la mayor eficiencia posible.



## Resumen



Fuente: [https://estrategiayempresa.blogspot.com/2009/08/planificacion-empresarial-y-presupuesto\\_25.html](https://estrategiayempresa.blogspot.com/2009/08/planificacion-empresarial-y-presupuesto_25.html)

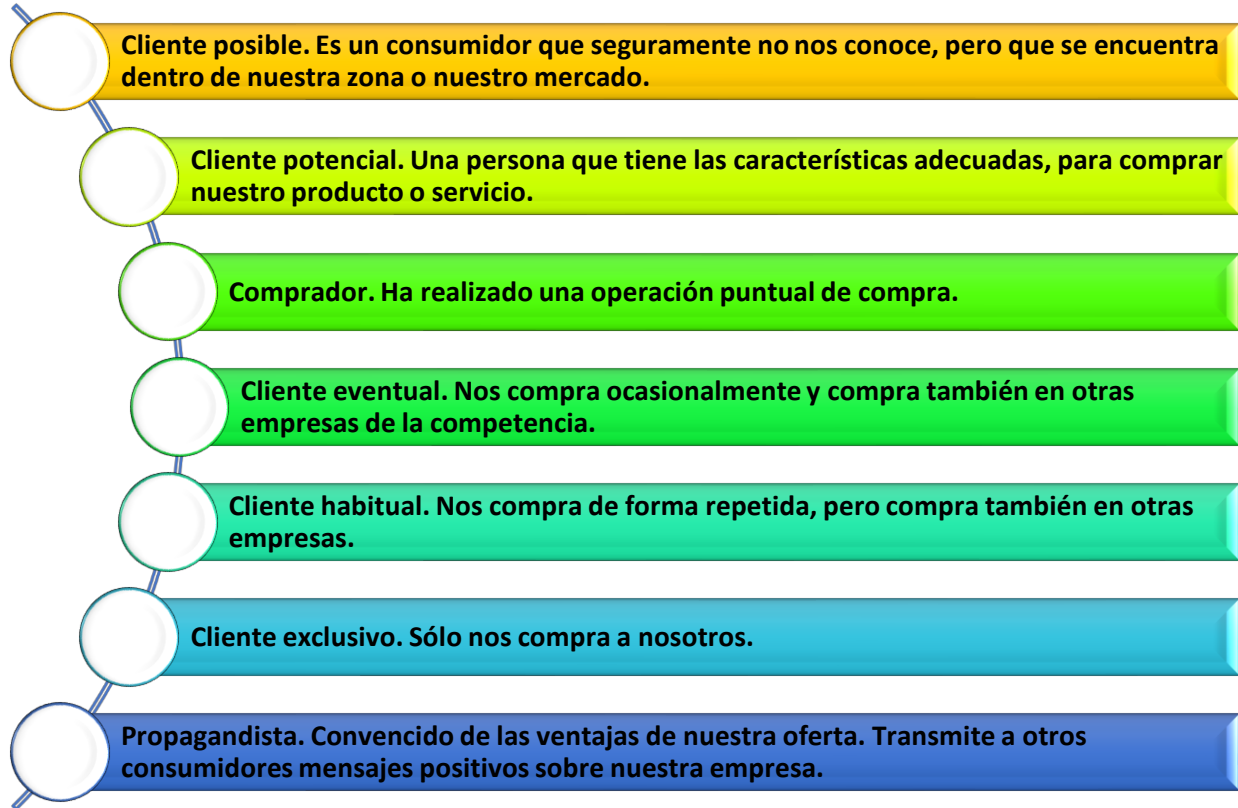
## CAPÍTULO 5 GESTIÓN DE CLIENTES



Fuente:<https://www.tecnologias-informacion.com/crm.html>

Thompson (2015), hace referencia a la gestión de clientes, como un proceso en el que se busca la llamada fidelización de los clientes, es decir, lograr que los mismos pasen a ser clientes fieles y fijos, que se mantengan con estrechos lazos y vínculos con la empresa, y que, mediante ellos, se logre difundir mensajes positivos que a su vez permitan atraer a nuevos consumidores. Pero lograr tal axioma no es sencillo ni fácil, y en el mismo se da un proceso de una serie de etapas, en las que intervienen una serie de diversos factores y agentes, los cuales son señalados por Angiolemax (2017), en la siguiente compilación

Cuadro Nº 3 Factores y Agentes de la Gestión de Clientes



Ahora bien, para mejorar ese valor percibido por los clientes, se ha de tomar en cuenta un proceso esencial para construir la base de clientes, y más aún un conjunto de factores que permiten favorecer su fidelización, tal como lo señala Balcazar (2017):

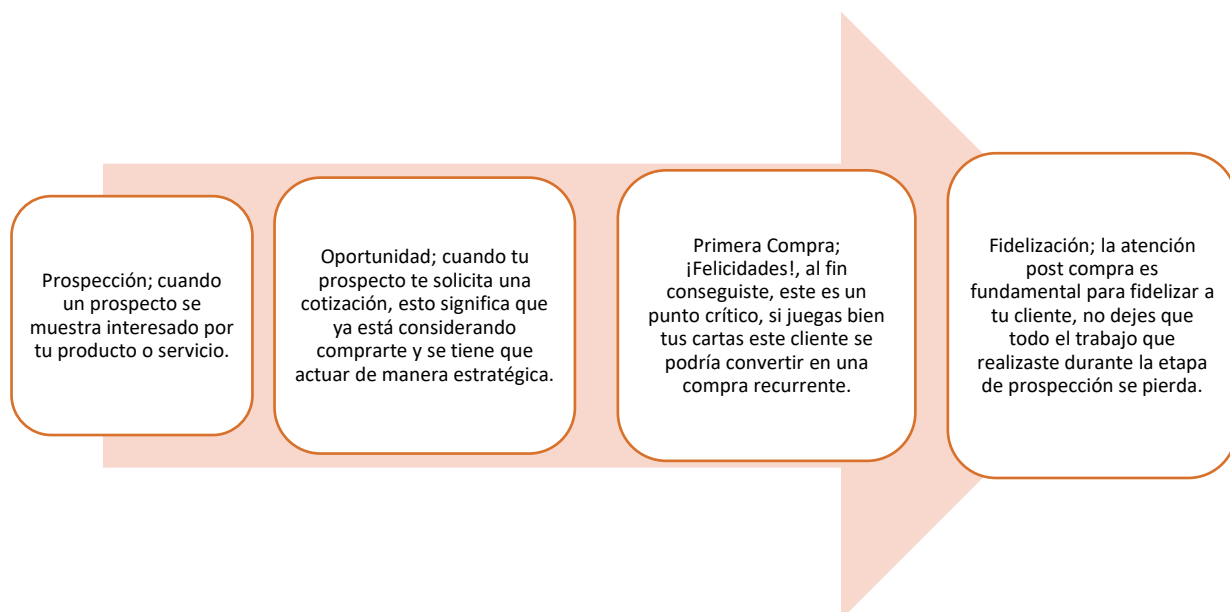


Fuente: <http://slideplayer.es/slide/1064895/>

Lira (2017), describe una serie de factores que juegan un papel protagónico para poder gestionar a los clientes en el contexto empresarial, los cuales son compilados en la siguiente lista:



Ahora bien, como contexto general se debe tener en cuenta una serie de etapas de la gestión de clientes, las cuales son:



Por ejemplo, partiendo de lo antes señalado, y tomando en cuenta a una empresa de artesanía, atendiendo a la llegada de la fecha de navidad, las mismas deben comenzar a implementar una gestión de clientes más integrales, pues gestión de la relación, pues se han de profundizar las relaciones abiertas con los clientes, partiendo para ello del impacto positivo que puede brindarles las redes sociales; pero igual se debe destacar la gestión comercial y lealtad, para lo cual se proyecta una política de creación de medios con los cuales se atiendan más fácilmente a sus clientes como puede ser una tienda en línea para evitar el viaje de los clientes hasta la tienda física, partiendo para ello de una gestión de bases de datos que permita indexar a todos los clientes, y con las redes sociales y los programas especiales de marketing hacer de ellos auténticos embajadores de la empresa para con sus amigos y conocidos para ampliar el target de posibles nuevos clientes.

### **Del Marketing de masas al Marketing Relacional**

Caballero (2014), hace referencia a la visión del Marketing y como la misma ha evolucionado desde la visión de Masas o Tradicional, que se encuentra orientado a las ventas, a un marketing relacional, que esta tendencioso a transacciones, por lo que se caracteriza a estar orientado a clientes, de esta manera, Caballero describe como la visión del comercio de las empresa ha variado de una visión dirigida a ventas, a una dirigida a los clientes , comunicación unidireccional, su fin es atraer y vender, el éxito del marketing de masas está en la adquisición de un gran volumen de clientes.

El Marketing Relacional, es expuesto por Connex (2017), por un tipo de marketing que se caracteriza por:



Ahora bien, la evolución va mucho más de pasar de una visión basada en las ventas, a una basada en los clientes, pues existen una gran cantidad de aspectos a considerar entre ambas visiones del marketing, comenzando por:



Fuente: <https://es.weforum.org/agenda/2016/11/guia-de-4-pasos-para-generar-clientes-leales>

## Atraer vs. Fidelizar

Mientras el principal objetivo del marketing tradicional es captar y atraer el máximo número de clientes, el marketing relacional busca no solo atraer, sino lograr fidelizarlos, con el que se busca alcanzar intercambios de información, generando mayor conocimiento y esto creará valor, favoreciendo a que éstos se transformen “embajadores”.

## Homogeneización vs. Diferenciación

La homogeneización que durante décadas dio estupendos resultados en el marketing tradicional, ya da paso a la consolidación de valores de “calidad” e “innovación” que se genera de una diferenciación de su competencia, que solo se logra alcanzar con el marketing relacional.



Fuente: <https://eureka.es/marca-personal-la-diferenciacion-hacia-exito/>

Por ejemplo, las empresas de venta de artesanía hoy día deben optar por fidelizar a sus clientes, no solo satisfacerlos sino cumplir con todas sus necesidades ofreciéndoles para mayor satisfacción, pues al alcanzar la autorrealización se logra que estos clientes sean quienes difundan entre sus amigos los productos y la empresa.

Por ejemplo, una empresa de artesanía con visión, debería marcar la diferencia, no vendiendo el mismo molde de artesanía del nacimiento, sino que debería crear productos con diferentes poses con respecto a su competencia para ofrecer un producto distinto.

## Productos vs. Experiencias

A la continua evolución del marketing ya no es necesario hablar de “productos” como se mantenía en el marketing tradicional, sino que se da paso a “experiencias” propias del marketing relacional.

OFERTAS DE MERCADO, PRODUCTOS,  
SERVICIOS Y EXPERIENCIAS

UNIMINUTO  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA  
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS



Fuente: <https://slideplayer.es/slide/11540338/>

Por ejemplo, el mercadeo debe ser participativo y proactivo, partiendo de la experiencia de sus clientes para la confección de nuevos productos innovadores.

## Corto plazo vs. Medio-Largo plazo

El marketing tradicional se basaba principalmente en lograr el objetivo de una venta rápida, restando importancia al cliente y su posible fidelidad, solo importaba el volumen de ventas; esta visión ha dado paso a una visión de medio-largo plazo, propia del marketing relacional, en el que se centra en relaciones de valor y confianza, que favorecerá la rentabilidad, a medida de transcurra la relación entre las partes.



Fuente: <http://victorvargas.com.ve/pautas-una-relacion-largo-plazo-los-clientes/>



## Marketing masivo vs. Personalización

Específicamente el marketing masivo partía principalmente de la necesidad de canalizar solo ventas de forma genérica, mientras que la personalización se logra la localización de grupos de interés, en lo que debido a patrones de consumo y comportamiento, suele diseñarse estrategias o acciones focalizadas a los mismos, generando valor.

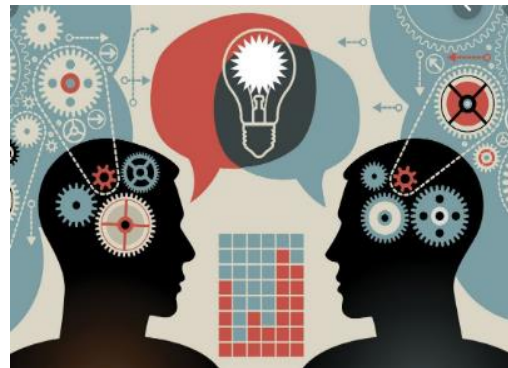


Fuente: <https://www.mdirector.com/cross-channel-marketing/personalizacion-marketing-digital.html>

Por ejemplo, la personalización del mercadeo actual debe apoyarse en las redes sociales para lograr generar un mayor impacto, por lo que las empresas de artesanía deberían abocarse más a campañas de social-media.

## Cifras vs. Conocimiento

Las cifras eran el único atributo importante a considerar en el marketing tradicional, mientras que las estrategias relacionales, buscan favorecer la obtención de información de valor, con conocimiento propio del cliente, con elementos como datos personales, intereses, hábitos de compra, preferencias.



Por ejemplo, la empresa de artesanía aprovechando las fiestas de diciembre puede propiciar un mejor desarrollo de sus productos acompañándolos con un valor agregado de información que genere conocimiento en los clientes.

## El Valor del Cliente

# Enfoque hacia el Cliente

**El valor se mide con base en la “Percepción del Cliente”**



**Enfoque hacia lo que “Debería” ser hecho para lograr el mayor impacto en el valor.**

Fuente: <https://es.slideshare.net/jenniber/calidad-servicio-al-clientefernando>

Valdivia (2014), destaca que el valor del cliente debe ser comprendido principalmente como el total de ingresos que puede aportar un cliente a la empresa durante toda la relación empresa-cliente. Debido a ello este suele ser una métrica muy importante y favorece el proceso de tomas de decisiones sobre ventas, marketing, desarrollo de productos y asistencia al cliente. El valor del cliente suele ser igual de útil cuando los gerentes de marketing pueden llegar al valor asociado con la relación a largo plazo de cualquier cliente. El valor del cliente puede utilizarse principalmente para:

<b>Para que se Utiliza el Valor del Cliente</b>		
Saber cuánto dinero invertir en conseguir nuevos clientes y mantener a los que se tienen.	Calcular las ventajas de disminuir los niveles de pérdidas.	Clasificar a los clientes y dirigirte a ellos según el valor de lo que aportan.

En lo que respecta al valor del cliente, se deben tener en cuenta tres principales conceptos que destaca Scott (2017):



Por ejemplo, por una empresa de artesanía debería optar por lograr inculcar una vida media del cliente basado en la fidelización, apuntando tal axioma a partir de productos muy diversos, a unos precios bajos y con una interacción en redes sociales abierta y sostenida, que permita a los clientes sentirse cómodos con sus compras dentro de la empresa.

## La Fidelización



Fuente: <https://yieldfanstravel.com/programas-de-fidelizacion-en-hoteles-e>

Para Thompson (2015), la fidelización es una estrategia del marketing que va dirigida a que las empresas consigan clientes fieles a sus marcas, tratando de que esta fidelización sea voluntaria y determinada por la calidad de los servicios o productos, llegando incluso a transformarse en un auténtico embajador de la empresa en sus propios círculos, pues gracias a la identificación que posee el cliente con el producto o el servicio, el mismo siempre tiene ganas de comprarlo por considerar que se trata de un producto de calidad.

La principal particularidad de la fidelización es que la misma llega a tener más aspectos positivos para concretar las ventas que la misma publicidad tradicional, ya que permite que los clientes mantengan una relación abierta con una marca en específico, llegando a satisfacer las expectativas del consumidor.

Por ejemplo, la cadena hotelera XYZ, para lograr ser una de las más valoradas por sus clientes, partió de una estrategia de fidelización muy sencilla, partiendo de un sistema de recompensas, con el que los clientes que están dados de alta en el sistema pueden disfrutar de diferentes tipos de descuentos y noches de hotel gratis, bebidas gratuitas e

### **Casos Prácticos**

Un estupendo caso práctico de gestión de clientes con estupendos resultados, es el gestionado por Coca-Cola (bebida gaseosa de cola) quien ha logrado una fidelización a través de la generación de una cultura Coca-Cola, que permite a los clientes sentirse parte activa de la empresa, y de una comunidad global, que se encuentra a la vanguardia de los productos Coca-Cola, además de garantizar un ambiente en el que los clientes son escuchados.

Cabe mencionar, que esta perspectiva de generación de una cultura Coca-Cola, es una política de la Dirección Comercial, que se ha mantenido en el tiempo y que ha sido fundamental para mantener a la empresa a flote, pese a situaciones críticas como fue la Segunda Guerra Mundial.

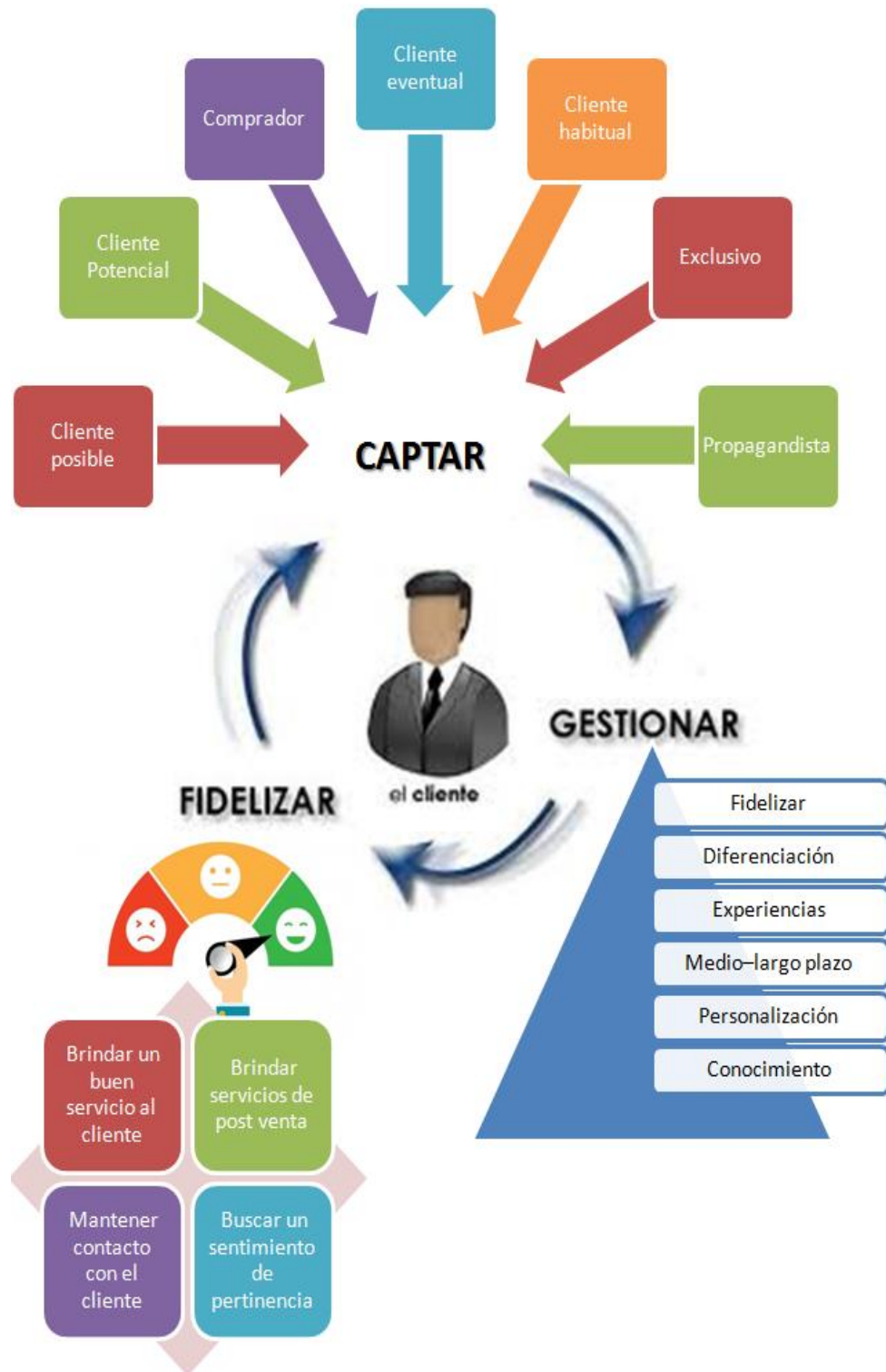
A continuación, se presenta un ejemplo clave sobre la empresa Nestle y su Dirección Comercial, con el mismo se pretende que el estudiante tenga una guía u orientación práctica sobre la aplicación de los contenidos al hecho real laboral. Al final de cada capítulo se estará presentando la aplicación del contenido del capítulo y un análisis de del Departamento de Dirección Comercial en esta Empresa.

## **Ejemplo**

No solamente por medio del acceso de productos de alta calidad, Nestle está logrando una adecuada gestión de clientes, sino que además se aprecia como su presencia en las diferentes redes sociales les esta garantizando que muchos clientes se sienten identificados con la empresa, ya que mantienen con la misma una comunicación retroalimentada, que permite hacerlos sentir parte vital de la empresa.

Pero además de ello, la Dirección de Comercio de Nestle debería comenzar a hacer festivales de alimentación ecuatoriana, en los cuales se muestre y de a degustar sus productos a todos los asistentes, para formar así un primer contacto con aquellos clientes potenciales que aún no han consumido sus productos, pudiendo en dichos festivales hacer entregar de cupones especiales, canjeables por productos, además de la entrega de camisetas, lo que permitirá generar un ambiente de mayor interacción entre el mercado de posibles clientes y la propia empresa, todo ello respaldado de ante mano por productos de alta calidad y bajos precios además de una vasta red de productos esenciales para el ecuatoriano.

## Resumen





## CAPÍTULO 6 COMERCIO ELECTRÓNICO

### Fundamentos del Comercio Electrónico



Fuente: <http://gogoheh.web.fc2.com/binarystream/factibilidad-de-implementar->

Arias (2015), hace referencia al comercio electrónico como un proceso de compra y venta de productos empleando para ello medios electrónicos, que pueden ser aplicaciones móviles o Internet, pudiendo incluir comercio minorista o el mayorista. Debido a su facilidad, el comercio electrónico ha aumentado en cuanto a los volúmenes de ventas.

De esta manera el comercio electrónico le permite que las compras y ventas productos se realicen en una escala global, todos los días, todo el día, sin que ello incurra en un costo adicional. Cabe agregar que el comercio electrónico, también es conocido como e-commerce (electroniccommerce en inglés) o bien comercio por internet o comercio en línea, y puede darse tanto en redes sociales como en páginas web, usando como forma de pago medios electrónicos tales como las tarjetas de crédito.

Entre las principales características que señala Wikipedia (2017), para con el comercio electrónico se tienen la siguiente:



<p><b>Ubicuidad:</b> la tecnología de internet/ web está disponible en todos lados. El mercado se extiende más allá de los límites tradicionales y se elimina la necesidad de una ubicación temporal y geográfica. Se crea el "Marketspace"; se pueden realizar compras en cualquier parte.</p>	<p><b>Alcance global:</b> Se habilita el comercio a través de los límites culturales y nacionales sin problemas ni modificaciones. El "Marketspace" incluye potencialmente miles de millones de clientes y millones de negocios en todo el mundo</p>	<p><b>Estándares universales:</b> hay un conjunto de estándares de tecnología, a saber, estándares de internet. Hay un conjunto de estándares de medios técnicos en todo el mundo</p>
<p><b>Riqueza:</b> es posible transmitir mensajes de video, audio y texto. Los mensajes de comercialización de video, audio y texto se integran en una sola experiencia de consumo y mensaje de comercialización</p>	<p><b>Densidad de la información:</b> la tecnología reduce los costos de la información y eleva la calidad. Los costos de comunicación, procesamiento y almacenamiento de la información se reducen en forma dramática, mientras que la prevalencia, precisión y actualidad se incrementan de manera considerable.</p>	<p><b>Interactividad:</b> la tecnología funciona a través de la interacción con el usuario. Los consumidores entablan un diálogo que ajusta en forma dinámica la experiencia para el individuo, y hace del consumidor un copartícipe en el proceso de entrega de bienes en el mercado.</p>

Ahora bien, es importante destacar el siguiente cuadro en el que la Wikipedia (2017), hace referencia a:

### Principales términos y definiciones a considerar en el comercio electrónico

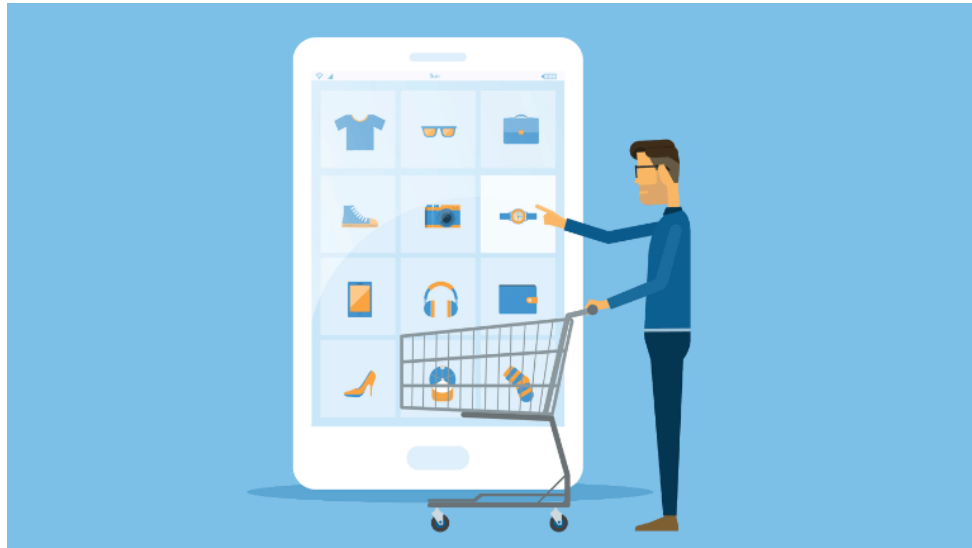
Término	Definición
Internet	Infraestructura de redes a escala mundial que se conecta a la vez a todo tipo de computadores. Desarrollado originariamente para los militares de Estados Unidos, después se utilizó para el gobierno, la investigación académica y comercial y para comunicaciones.
Intranet	Red de ordenadores privada basada en los estándares de Internet, utilizan esta tecnología para enlazar los recursos informativos de una organización, desde documentos de texto a documentos multimedia, desde bases de datos legales a sistemas de gestión de documentos.
Comercio electrónico	Entrega de información, productos, servicios o pagos por medio de líneas telefónicas, redes de ordenadores o de cualquier otro dispositivo electrónico.
Negocio electrónico	Cualquier forma de transacción comercial en la que las partes interactúan en forma electrónica en lugar del intercambio o contacto físico directo.

Hosting	Alojar, servir, y mantener archivos para uno o más sitios web. Es también conocido como hospedaje web, alojamiento web, <i>web site hosting</i> , <i>web hosting</i> o <i>webhosting</i> . El tipo de empresa que ofrece estos servicios se denomina ISP (por <i>internet serviceprovider</i> ).
Servidor compartido	Es una forma de hosting en la que varios clientes comparten un mismo servidor.
Servidor virtual	Se conoce como servidor virtual a una partición dentro de un servidor que habilita varias máquinas virtuales dentro de dicho equipo por medio de diferentes tecnologías. Los servidores virtuales tienen un límite de uso de CPU y memoria RAM (entre otros) que se dedica sólo para ese SDV dentro del servidor, y cada uno de ellos funciona independientemente dentro de un mismo servidor, es decir que todos actúan como jaulas dentro de un mismo equipo. Por ejemplo, si uno de ellos está mal administrado y trabaja en forma sobrecargada, no afectará el funcionamiento del resto.
Servidor dedicado	El uso exclusivo de todo un servidor por un único cliente. Es una forma de <i>hosting</i> . Al ser dedicado, su costo puede ser alto.
Enlace dedicado	Servicio que permite establecer un acceso permanente a Internet de alta capacidad, con un costo fijo, independientemente del tiempo de conexión y del volumen de información transmitida. Existen compañías que ofrecen ADSL, T1, wifi, <i>dial-up</i> , etc.
ERP	Planificación de recursos empresariales, o simplemente ERP (Enterprise ResourcePlanning), es un conjunto de sistemas de información gerencial que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad.
CRM	<i>Customerrelationshipmanagement</i> , gestión de las relaciones con el cliente. El CRM no es una nueva filosofía de trabajo u organización, sino el resultado de unir las antiguas técnicas comerciales de los pequeños establecimientos, con la tecnología de la información.
SCM	<i>Supplychainmanagement</i> (SCM). Es una solución de negocios enfocada en optimizar la planeación y las operaciones de la cadena de suministro de la empresa.
Business intelligence (BI)	Las aplicaciones de <i>businessintelligence</i> son herramientas de soporte de decisiones que permiten en tiempo real, acceso interactivo, análisis y manipulación de información crítica para la empresa.
Cadena de valor	Se enfoca en la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como producto final. Michael Porter fue quien popularizó este término.
Cluster de aplicaciones	Los clusters o agrupamientos que ejecutan aplicaciones utilizadas en el cómputo científico, donde lo más importante es obtener un alto desempeño, optimizando el tiempo de procesamiento. Algunas aplicaciones de este tipo son los ERP (Enterprise ResourcePlanning), BI

	(Business Intelligence), Herramientas OLAP, KWS (Sistemas basados en el conocimiento), ESS (Sistemas de soporte para ejecutivos).
Back End	De forma general, back-end hace referencia al estado final de un proceso. Contrasta con front-end, que se refiere al estado inicial de un proceso, interfaz del administrador o programador de la aplicación.
Front End	Front-end hace referencia al estado inicial de un proceso. Contrasta con back-end, que se refiere al estado final de un proceso, interfaz del usuario final.
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, permite realizar un diagnóstico rápido de la situación de cualquier empresa, considerando los factores externos e internos que la afectan para poder delinear la estrategia para el logro satisfactorio de las metas y objetivos inherentes a la empresa.
Estudio de Mercado	Recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo.
Negocio Brick	Organización que tiene participación comercial de forma tradicional, es decir, con instalaciones físicas. También podemos encontrarlo escrito como Negocio Brick&Mortar (por "ladrillo y cemento").
Negocio Clic	Organización que tiene participación comercial de forma electrónica únicamente. También se denomina una empresa "punto com"
Negocio Brick and Clic	Organización que tiene participación comercial de forma tanto física como electrónica.
Business to Business	B2B. Forma de comercio electrónico en donde las operaciones comerciales son entre empresas y no con usuarios finales.
Business to Consumer	B2B2C. De empresa a consumidor. Forma de comercio electrónico en donde las operaciones comerciales son entre una empresa y un usuario final.
Business to Government	B2G. Consiste en optimizar los procesos de negociación entre empresas y el gobierno a través del uso de Internet. Se aplica a sitios o portales especializados en la relación con la administración pública.
ConsumertoConsumer	C2C, significa comercio electrónico entre consumidores finales. Se trata de una plataforma que facilita la comercialización de bienes o servicios entre consumidores a través de internet, generalmente con una empresa intermediaria como eBay, El Corte Inglés, Amazon y Mercadolibre.

Fuente:[https://es.wikipedia.org/wiki/Comercio\\_electr%C3%B3nico](https://es.wikipedia.org/wiki/Comercio_electr%C3%B3nico)

## Plataforma E-Business



Fuente:<https://www.america-retail.com/opinion/opinion-%E2%80%8Bpequenos-comerciantes-aprenden-a-apoyarse-en-el-e-commerce/>

Fonseca (2016), destaca que los negocios electrónicos, que juegan un papel esencial en el comercio electrónico, llegando a ser condensados en lo que es conocido como e-Business, el cual es un concepto utilizado para englobar a todas aquellas organizaciones comerciales cuya labor se centra en Internet o bien que hace uso de tecnologías relacionadas a Internet con el fin de poder mejorar su productividad y rentabilidad.

El e-Business no sólo se refiere al comercio electrónico en sí, es decir a vender los productos y servicios que produce la empresa, sino también a todo el universo comprendido en Internet, es decir también a la compra de suministros a través de Internet, lo cual suele definirse como la llamada contratación electrónica, y que permite a través de este tipo de relación con los proveedores, la posibilidad de reducir los costes de las empresas de forma notable. Pero además de comprar suministros y vender productos en Internet, el e-Business también incluye el manejo de otros aspectos relacionados al negocio tradicional, como por ejemplo la implementación del uso de alguna herramienta de comunicación con los clientes.

## Modelo de Negocio de Comercio Electrónico



### 8 de los principales modelos de negocios en el e-commerce

@cinacio06

#### 1- Publicidad Online

Es un modelo de negocio online donde los ingresos se obtienen a través de la publicidad. Consiste en crear estrategias para conseguir un gran número de visitas en un sitio web.

#### 2- Suscripción

Es un modelo que se basa en ofrecer a las personas que pagan la suscripción, un producto o servicio que tenga un patrón de compra repetitivo y periódico.

#### 3- Afiliación

Cuando un sitio web envía personas interesadas en los productos o servicios de una empresa que tiene un programa de afiliación. Esa empresa paga al sitio web un porcentaje de las compras que realicen esos usuarios.

#### 4- Tienda electrónica

Se trata de vender productos o servicios a través de una página web. Los ingresos se obtienen cuando los clientes realizan la compra de un producto o servicio.

#### 5- Freemium

Consiste en ofrecer un producto o servicio de manera gratuita (free) a los usuarios y tener una versión de pago (premium) con características avanzadas, funcionalidad o productos y servicios adicionales.

#### 6- Crowdfunding

Es un modelo de negocio colaborativo entre profesionales y particulares que crean una red para conseguir dinero para financiar un proyecto o conseguir una comisión por la transacción.

#### 7- Crowdsourcing

Es un modelo de negocio que consiste en externalizar tareas que realizaban empleados o contratistas, y que pasan a estar a cargo de un grupo de personas o una comunidad, a través de una convocatoria abierta.

#### 8- Peer to Peer (P2P)

Es una red de ordenadores donde intervienen una serie de nodos que se comportan como iguales entre sí. Es el desarrollo de plataformas que ponen de acuerdo a personas para que intercambien, alquilen, compren o vendan productos o servicios.

Infografía by:  
[www.claudioinacio.com](http://www.claudioinacio.com)

@cinacio06  
[plus.google.com/+CláudioRussolnácio](https://plus.google.com/+CláudioRussolnácio)

Fuente:<https://claudioinacio.com/>

El modelo de negocio de comercio electrónico, pueden ser muy diferenciadas, con características particulares, por lo que se hace necesario hacer mención a la compilación a partir de lo expuesto por ClaudioInacio.com (2017)

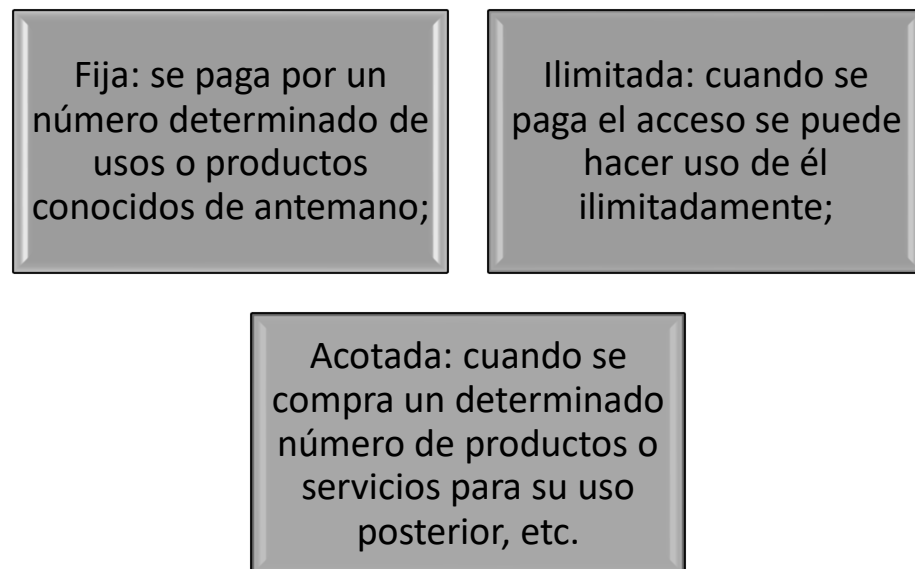
## Publicidad Online

Es un modelo de negocio online donde los ingresos se obtienen a través de la publicidad. Consiste en crear **estrategias para conseguir un gran número de visitas** en un sitio web. Se pueden encontrar los siguientes tipos:

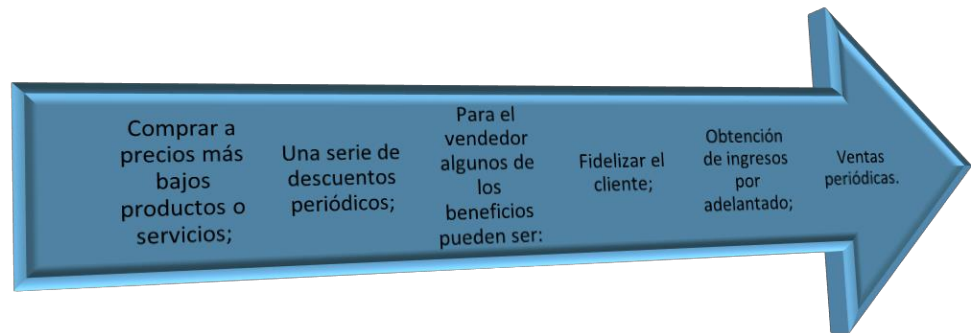


## Suscripción

Es un modelo que se basa en ofrecer a las personas que pagan la suscripción, un producto o servicio que tenga un patrón de compra repetitivo y periódico. Algunos tipos de suscripción pueden ser:

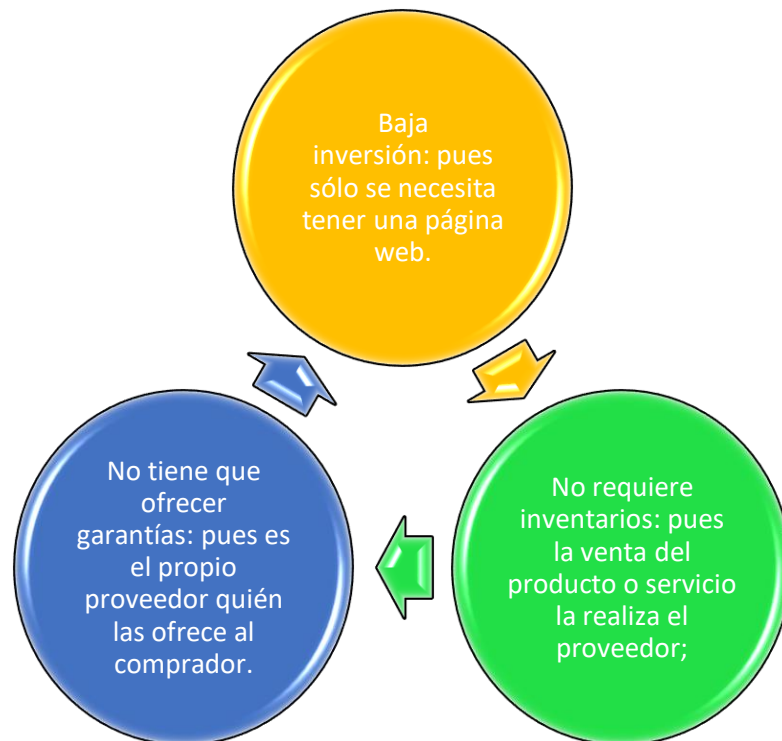


La suscripción, permite al comprador una serie de beneficios como:



### Afiliación

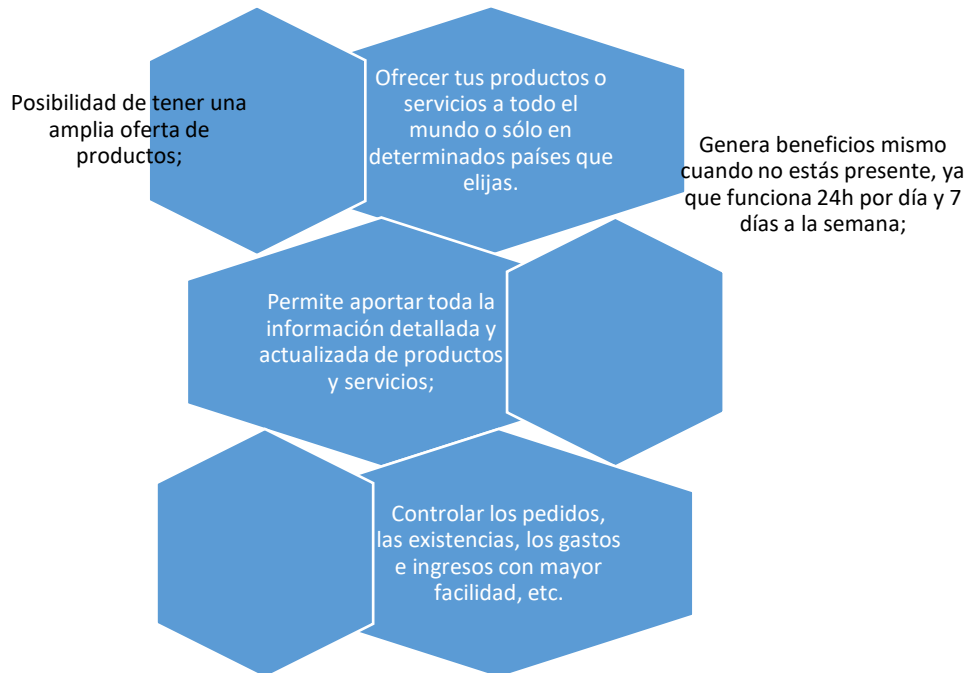
Cuando un sitio web envía personas interesadas en los productos o servicios de una empresa que tiene un programa de afiliación. Esa empresa paga al sitio web un porcentaje de las compras que realicen esos usuarios. Algunos de los beneficios de este modelo son:





## Tienda electrónica

Se trata de vender productos o servicios a través de una página web. Los ingresos se obtienen cuando los clientes realizan la compra de un producto o servicio. Algunas de las ventajas de este modelo de negocio son:



## Freemium

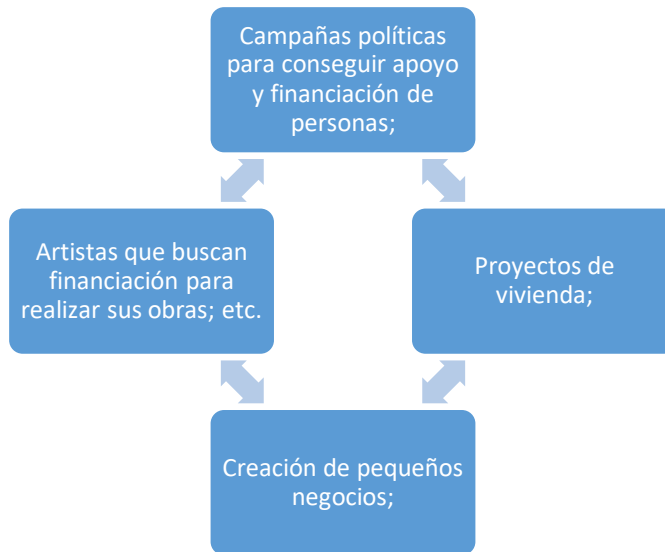
Consiste en ofrecer un producto o servicio de manera gratuita (free) a los usuarios y tener una versión de pago (premium) con características avanzadas, funcionalidad o productos y servicios adicionales. Algunas maneras para conseguir pasar los usuarios de la versión gratuita a la de pago pueden ser:





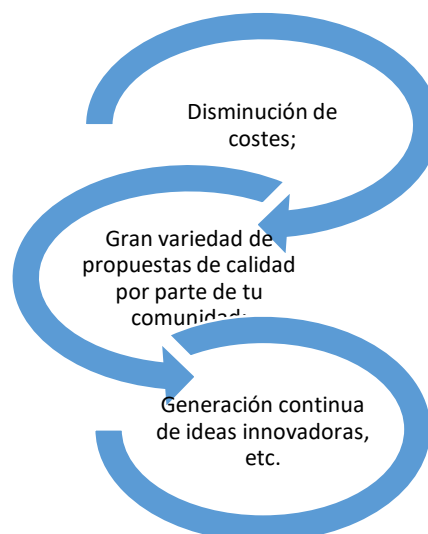
## Crowdfunding

Es un modelo de negocio colaborativo entre profesionales y particulares que crean una red para conseguir dinero para financiar un proyecto o conseguir una comisión por la transacción. Los ingresos se obtienen por el uso de la plataforma. Suelen usar este modelo de negocio:



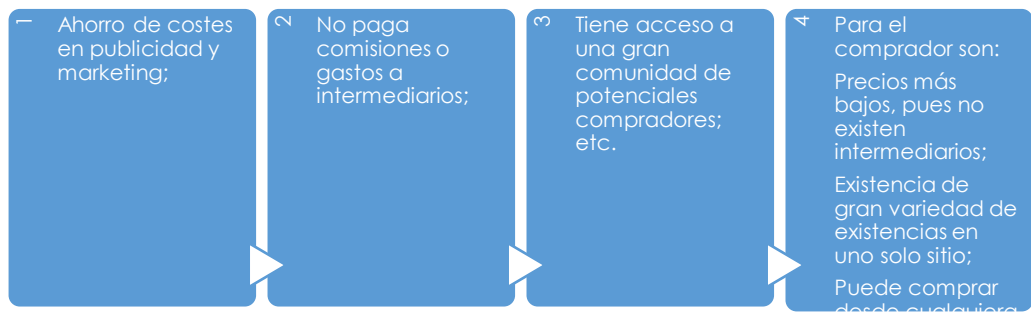
## Crowdsourcing

Es un modelo de negocio que consiste en externalizar tareas que realizaban empleados o contratistas, y que pasan a estar a cargo de un grupo de personas o una comunidad, a través de una convocatoria abierta. Algunas de las ventajas de este modelo son:



## Peer to Peer (P2P)

Es una red de ordenadores donde intervienen una serie de nodos que se comportan como iguales entre sí. Es el desarrollo de plataformas que ponen de acuerdo a personas para que intercambien, alquilen, compren o vendan productos o servicios. Los ingresos se obtienen por un pago que realiza el vendedor al operador de la plataforma para que la transacción se concluya con éxito. Algunas ventajas de este modelo de negocio, para el vendedor son:



## El Ecommerce

### Social Ecommerce

Este tipo de ecommerce se basa en las ventas a través de redes sociales como Facebook, YouTube o Twitter.

### Mobile Ecommerce

En este tipo de negocio electrónico las transacciones se realizan mediante dispositivos móviles. Cada e-commerce suele tener su propia aplicación que permite a los usuarios realizar sus compras de manera sencilla y rápida con su móvil.

### Ecommerce open source

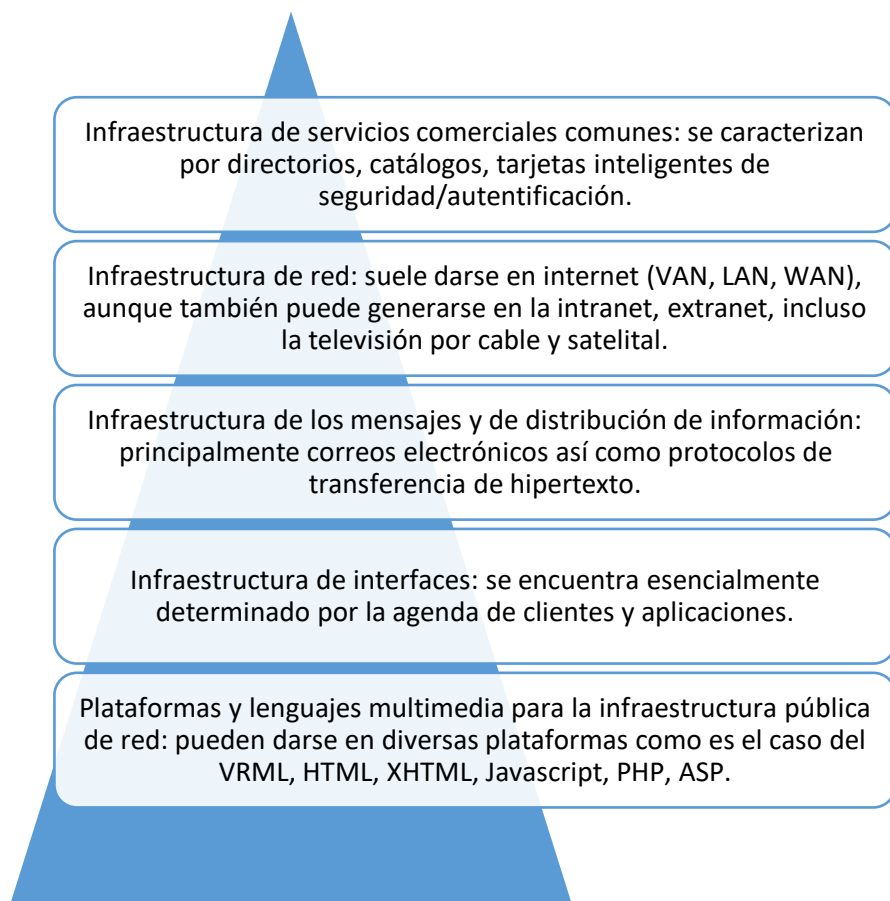
Se instalan fácilmente en nuestro servidor, sin costes de licencia y con actualizaciones de mejora periódicas. Algunas plataformas son: Woocommerce, Prestashop o Magento (mencionadas anteriormente)

## Ecommerce en plataformas de terceros

En este caso, son plataformas que nos ofrecen las herramientas necesarias para crear una tienda online dentro del ámbito de la plataforma. Suelen ser de bajo coste y fácilmente personalizables. Algunas son: Shopify o Mabisy.

## Infraestructura de ecommerce

A nivel de infraestructura, el comercio electrónico, puede ser determinado tal como lo señala Durango (2016), de la siguiente forma:



## Datos y Medición para E-Commerce

En cuanto a los datos y medición para el E-Commerce, los mismos suelen ser muy diversos, y pueden incluir diferentes agentes y elementos, sin embargo, debido a su operatividad, se deben destacar la siguiente compilación creada a partir de Hiberus.com, en los 5 principales indicadores KPI's , que son los siguientes:

1. **Tasa de conversión (ConversionRate)**. La tasa de conversión nos dice cuántos de los visitantes de nuestra página acaba finalmente comprando. Se calcula dividiendo el número de visitas por el número de ventas y es el indicador que más juego da a los analistas Web. De hecho existe especialistas en el análisis y mejora de este indicador, especializados en lo que se denomina CRO (ConversionRateOptimization).

2. **Ticket medio (AVG OrderValue)**. Es un indicador clásico y muy sencillo, pero que nos da mucha información acerca del tipo de comprador de nuestro ecommerce y muchas veces también del tipo de producto o negocio online que tenemos entre manos.

3. **Tasa de Recurrencia Media**. Es muy importante saber el porcentaje de recurrencia que tienen nuestros clientes en nuestro negocio. No es lo mismo una tienda online que vende sólo una vez por cliente que otra en la que los clientes son asiduos compradores o que el ecommerce debe intentar que así sea, como por ejemplo en un supermercado online en el que la recurrencia es su valor más importante.

4. **Coste de adquisición (CPA)**. Hasta ahora todos los indicadores han sido factores positivos que afectan directamente proporcional al beneficio. Por eso es tan importante conocer este otro indicador, que nos señala el coste de captación de un cliente o de una venta en nuestro negocio y que es imprescindible para compensar el resto de indicadores vistos

5. **Margen medio**. Este indicador de negocio nos da información sobre el beneficio real que tiene la empresa por cada una de las ventas del negocio online. Es el más tradicional de los indicadores y en él se deben incluir todos los costes operativos que tenga la venta de nuestro producto.



Fuente:<https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/5-indicadores-kpis-imprescindibles-para-mejorar-tu-e-commerce/>

## **Casos de Éxitos**

Entre los principales casos de éxitos que se relacionan con el comercio electrónico se tienen los siguientes; Facebook, YouTube, Twitter, Woocommerce, Prestashop, Magento, Shopify y Mabisy. Aunque los dos casos de mayor importancia y significancia se tienen en Alibaba y Amazon.

En el caso de Alibaba, se trata de un consorcio privado chino que actualmente cuenta con 18 subsidiarias con sede en Hangzhou, y que desde sus inicios se ha dedicado al comercio electrónico en Internet, incluyendo portales de ventas business-to-business, de venta al por menor, y de venta entre consumidores; también ofrece servicios de pago en línea, un motor de búsqueda de comparación de precios y servicios de almacenamiento de datos en la nube.

El otro caso de éxito de gran significancia es Amazon.com, Inc., la cual es una compañía estadounidense de comercio electrónico y servicios de computación en la nube, con sede en la ciudad de Seattle. Su lema es: From A to Z (traducido al español: «De la A la Z»). Fue una de las primeras grandes compañías en vender bienes a través de Internet, y hoy día son sinónimos de comercio electrónico global.

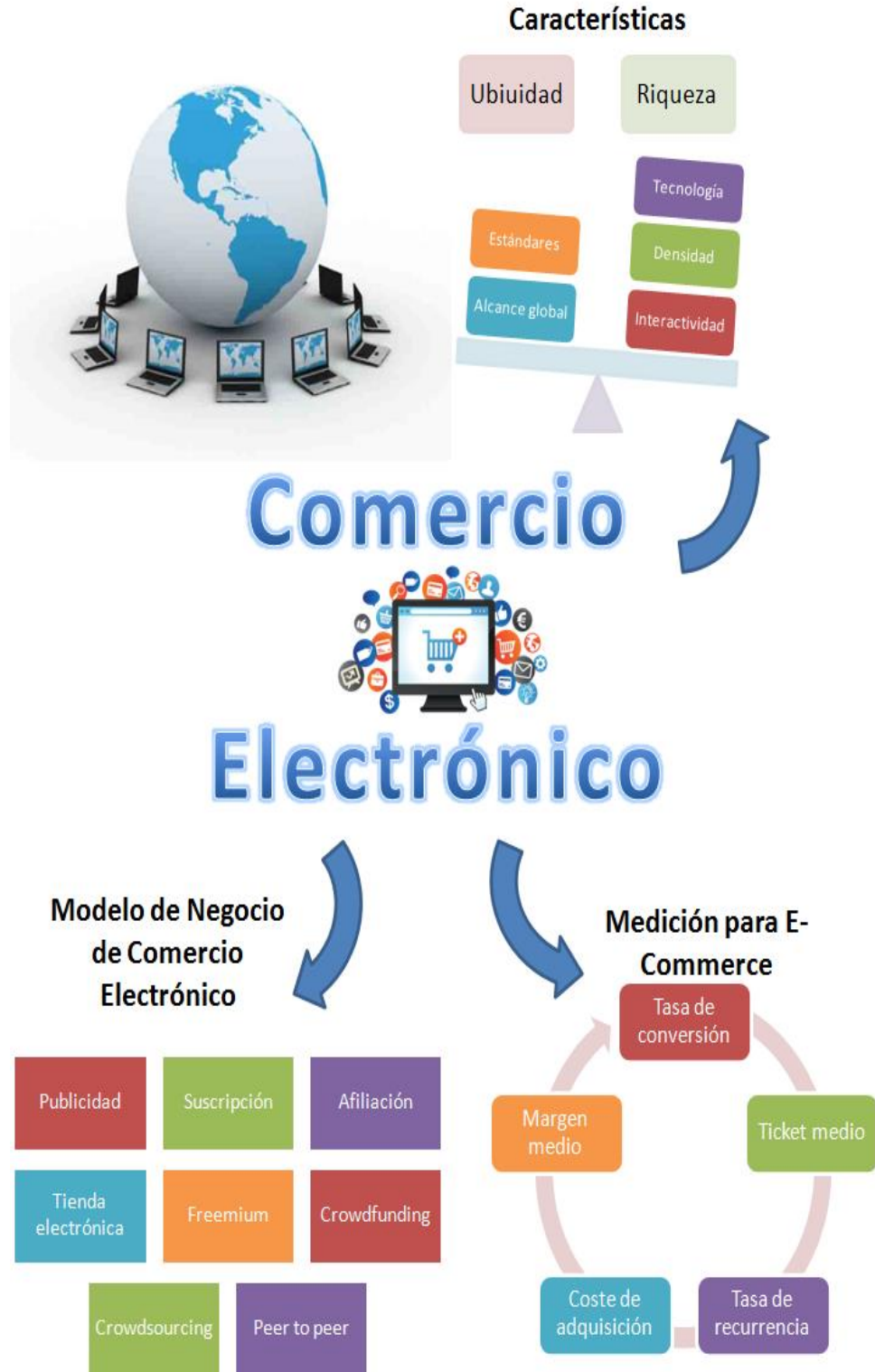
A continuación, se presenta un ejemplo clave sobre la empresa Nestle y su Dirección Comercial, con el mismo se pretende que el estudiante tenga una guía u orientación práctica sobre la aplicación de los contenidos al hecho real laboral. Al final de cada capítulo se estará presentando la aplicación del contenido del capítulo y un análisis de del Departamento de Dirección Comercial en esta Empresa.

### **Ejemplo**

Partiendo del éxito alcanzado en materia de eficiencia de la Dirección de Comercio, Nestle debería comenzar a analizar la posibilidad de desplegar una plataforma de e-commerce, perfilando que la misma permita a las personas tener acceso a todo el abanico de productos de Nestle, sin ser condicionado por las empresas locales que se encargan de la distribución del producto.

Esto debido a que un ecuatoriano que viva en Shushufindi, se verá condicionado a obtener productos de alta calidad y bajos precios de Nestle, debido a que solo tendrá acceso a los productos que comercialice la distribuidora de su ciudad, y la misma tiene la característica de no comercializar con leche, ya que tiene una negociación previa con una productora local de leche, así que este consumidor no puede tener acceso, pero si Nestle desarrolla y pone en marcha una plataforma de e-commerce, saltaría todo tipo de barreras y acuerdos locales, permitiendo que todos tengan acceso a sus productos de manera más integral y adecuada gracias a una plataforma de comercio virtual, en la que los ecuatorianos puede comprar y pagar cómodamente desde internet.

## Resumen



## Pasos para desarrollar un Plan de Dirección Comercial

Es bueno resaltar que no existen recetas o procesos claves o idóneos con el que se pueda desarrollar un Plan de Dirección Comercial, sin embargo, para tu fácil comprensión, hemos decidido colocar aquí una recomendación tomada de la compilación de varios autores.

A CONTINUACIÓN, SE PRESENTA UN EJEMPLO DE COMO DESARROLLAR UN PLAN GENERAL DE DIRECCIÓN COMERCIAL, EL MISMO TE SERVIRA DE APOYO PARA DESARROLLAR TU PROYECTO DEL MODULO.

### Paso 1. Identificación y diseño

Inventario de Herramientas

A continuación, lista de herramientas que posee el dpto. De Dirección Comercial:

<b>Elementos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Software de Planificación</b>	Poseemos Excel / Software de Gestión PyME / <b>ESADE Difference</b> / <u>Gestpymes</u> / <u>Visionwin</u> / <u>Factusol</u> .	Sistema de Fact. Antiguo / No están manejadores de bases de datos de Clientes como: <u>SockBase POS</u> / <u>Ganttproject</u>
<b>CRM-Marketing</b>	Inacatalog / Salesforce / Omnium Digital / Hubspot CRM	No poseemos <u>SumaCRM</u> / Insightly / Net Suit
<b>App's de Ventas</b>	Se posee App's dirigidas a Android	No se posee App's para Aifon O desarrollar App's hibridas
<b>App's de Redes Sociales</b>	Se posee App's dirigidas a Android	No se posee App's para Aifon O desarrollar App's hibridas
<b>Modelos de Encuestas de Planificación</b>	Modelos de Encuestas Desarrolladas dirigidas a Clientes no Potenciales (captación)	Falta Actualizar
<b>Video Conferencias</b>	-	Aun no se posee videos, dirigidos a clientes POST-Venta
<b>Personal Suficiente</b>	4 Zonas – 3 vendedores  Se posee un proyectista / gerente / admón. de presupuesto	<b>Falta 1 vendedor</b> OJO SE ESTIMA UN VENDEDOR MIENTRAS LA ZONA NO EXCEDA DE 14 CLIENTES
<b>Personal Entrenado</b>	Si todo el que se encuentra	



Inventario de Procesos: Evaluación de cada proceso de la Dirección Comercial:

Procesos	Condición	Necesidades
Logística Interna	<p><b>Recepción</b> se posee un <b>sistema informático</b></p> <p><b>Salida</b> se da correcta salida hacia el siguiente paso de la cadena de suministro.</p>	<p><b>Ubicación</b> <b>necesitamos estudiar la posición de cada material en el almacén para optimizar los trayectos.</b></p> <p>La <b>gestión del stock en tiempo real:</b> Para la manipulación de materiales también tendremos que dotarnos de equipamiento. Una zona para llevarlos a cabo, pistolas de radiofrecuencia, picking por voz, etc.</p>
Operaciones	Mercado: Consolidado	
	Clientes: actividades pos venta, consolidada	Hace falta captación de más clientes y ayudar a los prospectos a posibles clientes
	Financiación: los costos fijos están garantizados	Se debe buscar nuevas fuentes de financiación para adquirir más materia prima.
	Presupuesto: se conserva el modelo de presupuesto anterior	No se tienen aún proyección de fabricación y/o ventas
Logística Externa	Transporte externo: está garantizado por medio de contratación a un Tercero.	Almacenamiento: aún no se dispone del producto necesario y en las cantidades adecuadas para hacer frente a la demanda del trimestre.
	Manejo de inventario: e inventario esta actualizado y se monitorea con software especializado para esto.	
	Gestión de flotas: la flota está garantizada por contrato.	
Ventas	<p>Planificar y organizar programas especiales de venta / listo</p> <p>.Las actividades del personal de ventas y comercialización, ya están dirigidas.</p> <p>La gestión de presupuestos, y el control de gastos está asegurado.</p> <p>Está garantizada la participación de la empresa u organización en convenciones de ventas y comercialización, ferias de muestras y otros eventos.</p>	<p>Aun no se fijan las listas de precios, los porcentajes de descuento y los plazos de entrega.</p> <p>Aún falta Personal para Ventas.</p>

Inventario de Indicadores de Evaluación y/o Seguimiento:

<b>Indicador</b>	<b>Función o Uso</b>
Incremento de facturación mensual = $[(\text{Facturación del mes en curso} - \text{Facturación del mes anterior}) / \text{facturación del mes anterior}] \times 100$	Sirve para conocer cuánto creció o disminuyó la facturación Vs. Un período anterior
Volumen de compras por cliente = $(\text{Total de compras} / \text{Total de clientes}) \times 100$	Para conocer el promedio del volumen de compra por cada cliente: sirve para proyectar la producción de otro período
Índice de devoluciones = $(\text{Devoluciones} / \text{compras}) \times 100$	Sirve para conocer el porcentaje de devoluciones de todas las compras en un periodo, permite corregir los motivos de devolución
Rotación de stock = $(\text{Consumo} / \text{Existencias}) \times 100$	Permite conocer la rotación del stock, y es indicador de producción.
Rentabilidad y margen de cada producto = $[(\text{Precio de producto} - \text{Coste de producción}) / \text{Precio}] \times 100$	Este permite conocer la rentabilidad de cada producto, de manera que si hay alguna pérdida por daños, accidentes entre otros conocen lo que se dejan de ganar y los costos aumentan.

**Paso 2. Definición del alcance y del proceso de trabajo:**

Inicialmente definamos y evaluemos las funciones del Director Comercial:

Director Comercial	Funciones y/o Alcances
Nombre y Apellidos Xxxxxxxx Y. Zzzzzzzzzz	Funciones: Avanzar hacia la autonomía de cada campaña. Debe delegar en el equipo, modelarles la filosofía del trabajo en equipo, a su vez motivarlos a que generen ideas para mejorar de forma conjunta. Debe convertirse en <b>líder de apoyo cuando lo necesiten</b> , con un trato de respeto, pero de igual a igual.
	Alcances: <b>Necesidad:</b> detectar necesidades de los clientes. <b>Deseo:</b> Crear el deseo de uso del producto o servicio por los clientes. <b>Producto:</b> avanzar a desarrollar productos de alta calidad. <b>Intercambio:</b> lograr el intercambio comercial con los clientes, y que esta vaya en continuo crecimiento. <b>Mercado:</b> Estudiar los Mercados Potenciales de venta.

- 1.- La dirección de ventas asume la responsabilidad de fijar los objetivos de su departamento
- 2.- Elección del tipo y tamaño del equipo de ventas y asignar a los vendedores territorios
- 3.- Aumentar la Cartera de Clientes
- 4.- Mejorar el servicio Pos-Venta

### Acciones de la Dirección Comercial

Área	Acción	Responsable	Meta	Pres.
<b>Establecer y Evaluar objetivos del período</b>	Por medio de reuniones abiertas a todo el personal, al inicio de cada período, se plantearán y se escucharán opiniones sobre el nuevo objetivo del Dpto.	Juan Suárez	La dirección de ventas asume la responsabilidad de fijar los objetivos de su departamento	50\$
<b>Organización, Monitoreo e Incentivos del Equipo de ventas.</b>	Evaluar las dificultades del período anterior, establecer mecanismos de correcciones y replantear metas para los vendedores, plantear nuevos modelos de propuestas sobre incentivos, tomando en cuenta siempre que el mismo sea en base a las ventas.	Bety Acosta	Elección del tipo y tamaño del equipo de ventas y asignar a los vendedores territorios	4% de comisión x ventas. <b>por política de la empresa</b>
<b>Captación de Nuevos Clientes</b>	Establecer un proyecto dinámico de captación de clientes, donde se estimulen las ofertas y premios para los nuevos y antiguos clientes.	Dilia Yépez	Aumentar la Cartera de Clientes	120\$ la campaña
<b>Visitas y Servicios Post-Venta</b>	Crear un equipo de visitadores de clientes, que puedan dar servicio de pos-venta e indagar sobre su satisfacción con la empresa.	Cesar Pérez	Mejorar el servicio Pos-Venta	8\$ por visita x cliente

### Paso 3. Comunicación del modelo

Explicar el plan y reseñar las actividades, así como los responsables, son claves para el que el Plan se pueda Desarrollar ya que se potencia el sentido de pertenencia.

<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Estrategia Comunicacional 1</b>	Crear campañas publicitarias vía internet de forma internas para que todo el personal conozca las metas del dpto.	Cesar Quitumb	Animar / Involucrar
<b>Estrategia Comunicacional 2</b>	Desarrollar actividades de reuniones festivas para valorar el esfuerzo de los empleados.	Sacha Cedros	Estimular / Armonizar
<b>Estrategia Comunicacional 3</b>	Desarrollar actividades especiales de cierre de períodos donde se generen los premios especiales.	Ricardo Ausman	Animar con el Ejemplo / Valorar el esfuerzo

### Paso 4 Cronograma de Actividades

<i>Cronograma de Actividades del Trimestre – Resp. General Director Comercial</i>													
<i>Actividad</i>	<i>Resp</i>	<i>1 Trimestre</i>											
		<i>Sem 1</i>	<i>Sem 2</i>	<i>Sem 3</i>	<i>Sem 4</i>	<i>Sem 5</i>	<i>Sem 6</i>	<i>Sem 7</i>	<i>Sem 8</i>	<i>Sem 9</i>	<i>Sem 10</i>	<i>Sem 11</i>	<i>Sem 12</i>
Inventario de Herramientas A continuación lista de herramientas que posee el dpto. de Dirección Comercial													
Establecer y Evaluar objetivos del periodo													
Organización, Monitoreo e Incentivos del Equipo de ventas.													
Visitas y Servicios Post-Venta													
Captación de Nuevos Clientes													
Comunicación del modelo													

Nota: se plantea un ejercicio de 12 semanas o un trimestre por motivos didácticos, pero cabe resaltar que el cronograma de actividades de la dirección comercial debe hacerse para 1 año.

## Referencias bibliográficas

Alamo, R. (2017). La economía digital y el comercio electrónico. Madrid: Dykinson.

Alcaide, J. (2016). Fidelización de clientes. Madrid: ESIC.

Arias, M. (2015). Los Consumidores en el Comercio Electrónico. Vigo: IT Campus Academy.

Artal, M. (2015). Dirección de Ventas. Madrid: ESIC.

Caballero, P. (2014). Dirección de equipos comerciales. Manual teórico. Madrid: CEP.

Castaño, J. (2015). La tienda virtual (Comercio electrónico). México DF: Editex.

Dueñas, J. (2015). Calidad y servicios de proximidad en el pequeño comercio.

Durango, A. (2016). La Guía Rápida de Comercio Electrónico. Vigo: IT Campus Academy.

Escudero, M. (2015). Servicio de atención comercial. México DF: Editex.

Eslava, J. (2017). Finanzas para el marketing y las ventas. Madrid: ESIC.

Fonseca, A. (2016). Fundamentos del e-commerce: Tu guía de comercio electrónico y negocios online.

Fulgencio, J. (2016). Comercio electrónico. Madrid: Paraninfo, S.A.

Herrera, P. (2015). Gerencia de Ventas: Sea un animador de sus vendedores.

Huertas, R., Domínguez, R. (2016). Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas. Barcelona: UBe.

Lourde, M. (2014). Contabilidad de costos en industrias de transformación. México DF: IMCP.

Magallón, R. (2015). Costos de comercialización. México DF: ESR.

Mallo, C., Rocafort, A. (2014). Contabilidad de dirección para la toma de decisiones: Contabilidad de Gestión y de Costes. Barcelona: Prolif.

Mañas, L. (2016). Gestión de ventas. Manual teórico. Madrid: CEP.

Martínez, A. (2014). Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal. Madrid: Ecobook.

Martínez, A. (2016). Organización de Equipos de Ventas.

Martínez, J. (2016). Marketing en la actividad comercial. Madrid: Paraninfo, S.A.

Morales, A. (2015). Planeación Financiera. México DF: Editorial Patria.

OCDE. (2015). Marco de acción para la inversión. París: OCDE.

Pacheco, C. (2014). El proyecto de inversión como estrategia gerencial. México DF: IMCP.

Pedro, M. (2014). Teletrabajo y comercio electrónico. Barcelona: TecniCiencia.

Prieto, J. (2015). Las Ventas: Una profesión para gente superior. Barranquilla: ECOE.

Ramírez, A. (2017). Logística comercial internacional. Barranquilla: ECOE.

Ramos, Juanjo. (2017). E-Commerce 2.0. Barcelona: TecniCiencia.

Restrepo, M. (2015). Kapital Cliente: La rentable gestión de clientes. Bogotá: Colegio de Estudios.

Rincón, C. (2016). Costos: Decisiones empresariales. Bogotá: ECOE.

Rivero, J. (2017). Costos y presupuestos: Reto de todos los días. Lima: UPC.

Sala, G. (2015). Gestión de un pequeño comercio. México DF: Editex.

Scott, M. (2017). Éxito Comercial.

Soret, I. (2014). Previsión de ventas y fijación de objetivos. Madrid: ESIC.

Thompson, U. (2015). Eficacia. Madrid: SCOPEN.

Torres, V. (2016). Administración de Ventas. México DF.

Valdivia, J. (2014). Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios. Barcelona: IC Editorial.

Van de Berghe, E. (2015). Gestión gerencial y empresarial aplicada al siglo XXI. Barranquilla: ECOE.

Welsch, G. (2015). Presupuestos: planificación y control. México DF: Pearson.



ISBN: 978-9942-33-238-7



9 789942 332387

