



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

**PROPUESTA DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE
VENTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN COMERCIAL DE
LA EMPRESA EDITORIAL FRANCO, 2020**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título
Profesional de Licenciado en Administración de Empresas**

JAVIER BERNARDO ALDANA TARAZONA

Asesor:

Mg. Orlando Brenis Verastegui

Lima - Perú

2020

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis padres, Gabriel y Flor de María, quienes me dieron la vida, educación, sabios consejos y apoyo incondicional. A mis maestros y amigos, quienes sin su ayuda no hubiera podido terminar este trabajo de suficiencia profesional. A todos ellos les agradezco desde lo más profundo de mi alma. ¡Namasté!

Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional se desarrolló en el departamento de ventas de la empresa Editorial Franco cuya actividad es la fabricación de productos de imprenta.

El problema de estudio identificando, como principal causal, es la deficiencia de la gestión comercial y, como efectos, la informalidad en el desempeño del equipo de ventas al 2020.

A lo largo del presente trabajo se determinaron, primero, las causales más relevantes reunidas entorno de la deficiencia de la gestión comercial a través de la herramienta de Ishikawa. En segundo lugar, estas causas fueron valoradas en razón a su impacto, para lo cual se utilizó una encuesta dirigida al grupo de ventas y con la escala de Likert medimos el grado de impacto de cada una de ellas, luego, las organizamos en un diagrama de Pareto.

Para darle sustento a nuestras propuestas de mejora, primero, realizamos una evaluación del macro y micro entorno, valiéndonos de las herramientas de análisis PESTLE, las cinco fuerzas de Porter, matrices EFE/ EFI y FODA cruzado con el fin de identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Después, desarrollamos los objetivos y estrategias comerciales para darle soporte a nuestras alternativas de solución.

Finalmente se analizaron las alternativas de solución: “Propuesta de un modelo de administración de ventas” y “Propuesta de un modelo de administración de ventas con el apoyo de un sistema CRM”. Ambas alternativas de solución, de acuerdo con la matriz de priorización construida y el análisis de los indicadores financieros del VAN y TIR, son las más relevantes en función de la mejora de la gestión comercial, la satisfacción del cliente y el incremento de las ventas.

Palabras clave: administración de ventas, gestión comercial, ventas, cambio, modelo, liderazgo, estrategias, CRM.

Abstract

The present work of professional sufficiency was developed in the sales department of the Editorial Franco company whose activity is the manufacture of printing products.

The problem of the study identifying, as the main cause, is the deficiency of commercial management and, as effects, informality in the performance of the sales team by 2020.

Throughout the present work, the most relevant causes gathered around the deficiency of commercial management were determined, first, through the Ishikawa tool. Second, these causes were valued based on their impact, for which a survey was used directed at the sales group and with the Likert scale we measured the degree of impact of each of them, then we organized them in a diagram Pareto.

To support our improvement proposals, first, we carry out an evaluation of the macro and micro environment, using the PESTLE analysis tools, Porter's five forces, EFE / EFI matrices and crossed SWOT in order to identify opportunities, threats, strengths and weaknesses to develop business objectives and strategies that support our alternative solutions.

Finally, the solution alternatives were analyzed: "Proposal for a sales management model" and "Proposal for a sales management model with a CRM system". Both solution alternatives, in accordance with the relationship matrix constructed and the analysis of the financial indicators of the NPV and IRR are the most relevant in terms of improving commercial management, customer satisfaction and increased sales.

Keywords: sales management, business management, sales, change, model, leadership, strategies, CRM.

Índice de Contenido

Dedicatoria	
Resumen	
Abstract	
Introducción	1
Capítulo 1. Generalidades de la Empresa.....	3
1.1.- Datos generales	3
1.2.- Nombre o razón social de la empresa.....	3
1.2.2.- Logo de la empresa.	3
1.3.- Ubicación de la empresa	4
1.4.- Giro de la empresa.....	5
1.5.- Tamaño de la empresa.....	5
1.6.- Breve reseña histórica	5
1.7.- Organigrama de la empresa	8
1.8.- Misión, visión y valores.....	9
1.9.- Productos y clientes	10
1.10.- Premios y certificaciones	12
1.11.- Relación de la empresa con la sociedad.....	12
Capítulo 2. Planteamiento del Problema	13
2.1.- Caracterización del área.....	13
2.2.- Contextualización y definición del problema	16
2.2.1.- Contextualización del problema.	16
2.2.2.- Formulación del problema.....	21
2.3.- Objetivos	22
2.3.1.- Objetivo general.....	22
2.3.2.- Objetivos específicos.	22
2.4.- Justificación	22
2.5.- Alcances y Limitaciones.....	23
2.5.1.- Alcances.....	23
2.5.2.- Limitaciones.	23
Capítulo 3. Marco Teórico	25
3.1.- Diagrama de Ishikawa	25
3.2.- Diagrama de Pareto	25
3.3.- Escala de Likert	26
3.4.- Herramienta de análisis PESTLE	27
3.5.- Las cinco fuerzas de Michael Porter	27

3.6.- Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	28
3.7.- Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	30
3.8.- Matriz de análisis FODA	31
3.9.- Matriz de priorización.....	32
3.9.- Gestión comercial	33
3.10.- Administración de ventas	33
3.10.1.- Administración de cuentas clave. KAM	34
3.10.2.- Liderazgo en el equipo de ventas.	35
3.10.3.- Estructura de la fuerza de ventas.	35
3.10.4.- Perfil del equipo de ventas.	36
3.10.5.- Remuneraciones, recompensa y reconocimiento.....	36
3.10.6.- Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.....	37
3.10.7.- Capacitación.....	41
3.11.- El comercio electrónico de negocio a negocio (B2B).....	42
3.12.- Selección de estrategias.....	43
3.13.- El marketing relacionado con el área de ventas.....	45
3.14.- Venta relacional	46
3.15.- Administración de las relaciones con el cliente “CRM”	47
3.16.- Administración de clientes.....	48
3.17.- Cartera de clientes.	48
Capítulo 4: Desarrollo del Proyecto	49
4.1.- Análisis del macroentorno	49
4.1.1.- Factores políticos – legales.	49
4.1.2.- Factores económicos.	51
4.1.3.- Factores socioculturales.....	54
4.1.4.- Factores tecnológicos.	57
4.1.5.- Factores medioambientales.....	58
4.2.- Análisis del microentorno: las cinco fuerzas de Porter	61
4.2.1.- Poder de negociación de los proveedores. Alto.....	61
4.2.2.- Poder de negociación de los compradores. Alto.	61
4.2.3.- Amenaza de nuevos competidores. Medio – Alta.	62
4.2.4.- Amenaza de productos sustitutos. Media.	65
4.2.5.- Rivalidad entre competidores. Fuerte.	65
4.3.- Análisis de la competencia directa	67
4.4.- Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	68
4.5.- Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	69

4.6.- Matriz FODA cruzado.....	70
4.7.- Objetivos	71
4.8.- Alternativas de solución.....	72
4.8.1.- Modelo de administración de ventas.	72
4.8.2.- Modelo de administración de ventas con el apoyo de un sistema CRM.	81
4.9.- Evaluación de las alternativas de solución	89
4.9.1.- Pronósticos de ventas.	89
4.9.2.- Análisis de la primera alternativa.	90
4.9.3.- Análisis de la segunda Alternativa.....	92
4.10.- Elección y viabilidad de la solución escogida	94
Capítulo 5: Implementación de la propuesta.....	97
5.1.- Implementación de la propuesta de solución.	97
5.2.- Cronograma.....	98
5.3.- Presupuesto	98
Conclusiones	100
Recomendaciones	102
Referencias	104
Anexos.....	110

Introducción

El Perú es una tierra de emprendedores. No es extraño ver en nuestro país que negocios que empezaron como un emprendimiento personal lograron convertirse en un tiempo relativamente breve en organizaciones consolidadas.

Es el caso de la empresa Editorial Franco la cual, con el objetivo de continuar modernizándose, apuesta por la permanente innovación tecnológica de su área de producción y, simultáneamente con este proceso, obtener certificaciones de calidad que contribuyan a mejorar su posición de mercado.

Está claro, sin embargo, que no basta una adquisición tecnológica para asegurar la consolidación del negocio se requiere, también, considerar la gestión empresarial. Por tal razón, mejorar la gestión comercial de la empresa es una oportunidad para alinear, en su cadena de valor, el potencial de ventas con el potencial de producción buscando obtener mayor valor para el cliente e incrementar las ventas.

Nuestro proyecto tiene el objetivo de proponer un modelo de administración de ventas que perfeccione la gestión comercial. La secuencia de nuestro trabajo consta de cinco capítulos:

Capítulo 1: Generalidades de la Empresa, características de la organización.

Capítulo 2: Planteamiento del Problema, se muestra la caracterización del área de ventas. Asimismo, la definición del problema, objetivos, justificación, alcances y limitaciones.

Capítulo 3: Marco Teórico, se explican las herramientas de análisis y los conceptos de administración de ventas que son las bases para desarrollar las propuestas de mejora.

Capítulo 4: Desarrollo del Proyecto, aquí evaluamos el macro y micro entorno para evaluar como respondemos al sector desde nuestras fortalezas y debilidades. Además, nos trazamos objetivos y estrategias que son el sustento de nuestras propuestas de mejora.

Capítulo 5: Implementación de la propuesta, se realiza el desarrollo de la propuesta elegida.

Finalmente exponemos conclusiones y recomendaciones en torno a los objetivos específicos trazados.

Capítulo 1. Generalidades de la Empresa

Somos una empresa que brinda servicios de impresión publicitaria en todo tipo de papel y cartón; estamos al servicio de la industria, instituciones y comercio en general. Ponemos a su disposición nuestra infraestructura con maquinaria moderna y la experiencia de nuestro capital humano para hacer posible sus proyectos, tales como: libros, revistas, catálogos, brochures, bolsas de papel, trípticos, afiches, almanaques, etiquetas, cajas, tarjetas para toda ocasión y una variedad de formatos en general.

1.1.- Datos generales

La empresa Editorial Franco inicio sus actividades el 19 de setiembre del 2002 en el distrito del Rímac, ciudad de Lima; se desenvuelve en el rubro de imprenta elaborando productos impresos en papel y cartón. La empresa Editorial Franco comenzó como un negocio de tercerización, ahora es una pequeña empresa con una facturación de 2'290,173 soles al cierre del año 2019. Asimismo, cuenta con 22 empleados distribuidos en las áreas de producción, administración, contabilidad, marketing y ventas.

1.2.- Nombre o razón social de la empresa

Se muestran los siguientes datos tomados del portal de la SUNAT.

R.U.C: Editorial Franco E.I.R.L., 20505103280

Tipo de contribuyente: Empresa Individual de Responsabilidad Limitada.

Nombre comercial: Editorial Franco.

1.2.2.- Logo de la empresa.

En la figura uno se puede observar el logo que representa la marca de Editorial Franco en contrastes de color naranja y rojo vino. La palabra Editorial representa el rubro donde se desenvuelve y el nombre Franco es en honor al hijo mayor de la dueña de la empresa. En la figura uno podemos ver el logo actual de la empresa.



Figura 1. Imagen del logo de Editorial Franco. Tomado de la página web de la empresa.

1.3.- Ubicación de la empresa

La empresa Editorial Franco se ubica en Lima – Perú. En la figura dos mostramos su ubicación precisa en la Av. Lorenzo Encalada Nro. 222 urbanización “Ciudad y Campo” en el distrito del Rímac y sus teléfonos son: 381-5862/ 381-8883. En la figura 2 podemos observar la ubicación de la empresa.

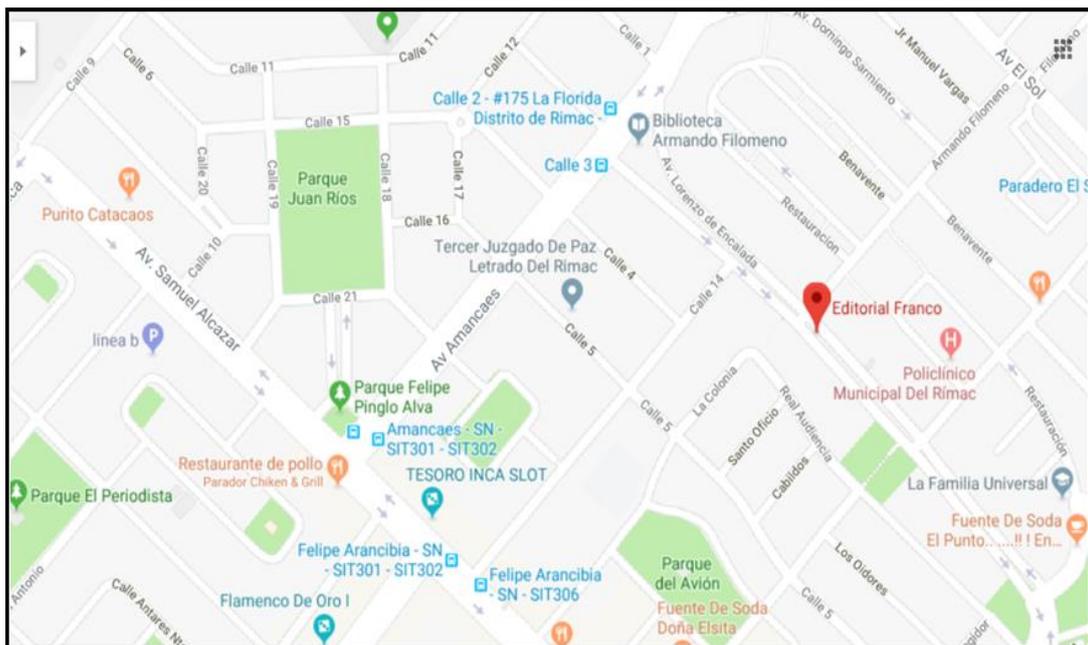


Figura 2. Localización de la empresa Editorial Franco. Tomado del buscador Google Maps 2020.

1.4.- Giro de la empresa

En el portal de INEI, en su reporte del PBI por actividad económica 2017, notamos que la empresa Editorial Franco se encontraría en el sector manufacturero, en el subsector no primario, en la actividad de impresiones y grabaciones. Los giros que registra en SUNAT son:

Giro principal: actividades de impresión.

Giro secundario: edición de libros, folletos y otros.

1.5.- Tamaño de la empresa

Según el portal de la SUNAT la micro y pequeña empresa (MYPE) es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica (empresa). Las micro y pequeñas empresas se inscriben en un registro que se denomina REMYPE. Asimismo, el portal de la SUNAT indica que las MYPE deben ubicarse en alguna de las siguientes categorías empresariales, establecidas en función de sus niveles de ventas anuales:

Microempresa: Ventas anuales hasta el monto máximo de 150 UIT.

Pequeña empresa: Ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 UIT.

La empresa Editorial Franco tiene una facturación anual aproximada de 2'290,173 soles al año 2019 (véase anexo A), por lo tanto, se ubica dentro del segmento de la pequeña empresa.

1.6.- Breve reseña histórica

En enero del año 2002 la idea del negocio comienza como un emprendimiento personal de Elda Meregildo López, periodista de profesión, dedicada por ese entonces al diseño, la tercerización y ventas de servicios gráficos.

En septiembre del 2002, impulsada por el incremento de sus ventas, Elda Meregildo toma la decisión de inscribir su empresa en el registro único de contribuyente en la SUNAT con el registro comercial de Editorial Franco.

En enero del 2003 convoca a su hermana, Magaly Meregildo López, para que trabaje en el negocio realizando las mismas actividades de tercerización y ventas de servicios gráficos.

En enero del 2005 compró una maquina SOLNA 125 PLUS de segunda mano, para lo cual acondicionó la cochera de su casa, en la calle El Santo Oficio 101, como taller. En la figura 3 podemos ver una máquina similar cuya función es imprimir de forma directa.



Figura 3. Máquina offset SOLNA 125 Plus. Tomado de imágenes del buscador Google.

En marzo del 2007 se tomó la decisión de comprar una maquina SOLNA 225 PLUS de dos cuerpos para mejorar la calidad de sus servicios de impresión, en ese momento ya contaba con siete operarios. En ese año, el ministerio de la producción, en concordancia con su plan nacional para la productividad y competitividad de las MYPES, le propuso formalizar su negocio el cual fue suscrito, en registros públicos, con la razón social de Editorial Franco E.I.R.L.

En abril del 2009 consigue un crédito hipotecario para comprar el local donde actualmente funciona la planta de producción: avenida Lorenzo de Encalada 222, Rímac, a fin de mejorar e incrementar las operaciones de la empresa.

En marzo del 2011 Editorial Franco diseña y crea su página web para tener contacto más dinámico con sus clientes y público en general.

En enero del 2013 se toma la decisión de comprar una maquina nueva SOLNA 425 PLUS de cuatro colores para ampliar sus servicios y elevar la calidad de estos.

En abril del 2015 se tomó la decisión de comprar una maquina MANROLAND 300 con fecha de fabricación del año 2000, la cual se puede observar en la figura 4, con el fin de mejorar la calidad de sus trabajos y ampliar su alcance al servicio de pre-prensa y prensa.



Figura 4. MANROLAND 300. Tomado de imagen de las instalaciones de Editorial Franco.

En julio del 2015 se tomó la decisión de comprar una maquina HP INDIGO, imagen que se muestra en la figura 5 con el fin de dar servicios de impresión digital.



Figura 5. Imagen de máquina HP Índigo. Tomado de la página web de Editorial Franco.

Desde el año 2018 a la fecha en Editorial Franco ha venido innovando la tecnología en sus procesos de producción a fin de mejorar la calidad de sus productos con la intención de conseguir una homologación SGS de sus procesos productivos al año 2021.

1.7.- Organigrama de la empresa

El organigrama de la empresa Editorial Franco no corresponde a la realidad actual, la última vez que se revisó fue en el año 2007. En la figura 6 se puede ver la estructura de la empresa.

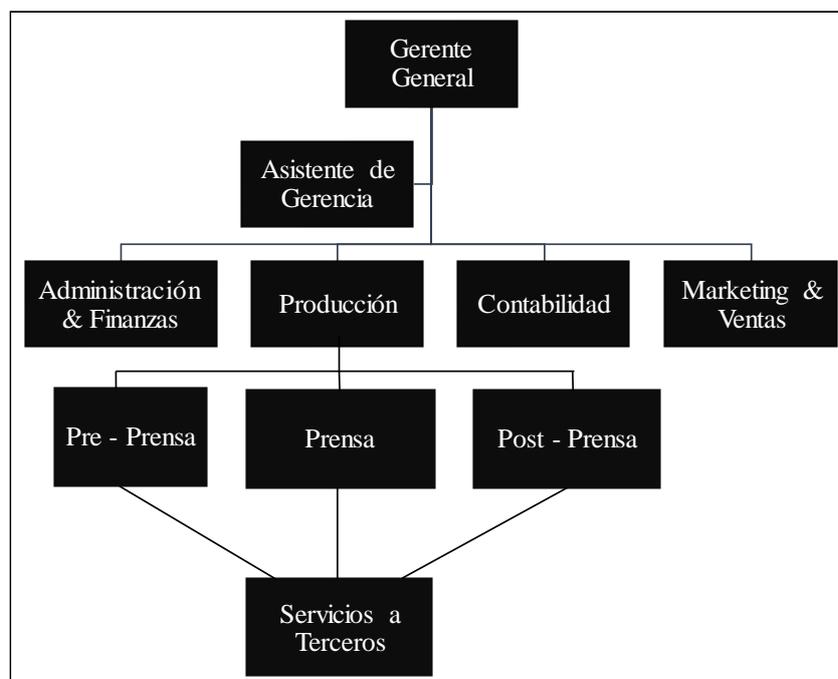


Figura 6. Organigrama de la empresa Editorial Franco 2007. Tomado de la administración de la empresa.

1.8.- Misión, visión y valores

Encontramos en la página web de Editorial Franco su declaración de visión, misión y valores organizacionales.

Misión

Brindar soluciones integrales con asesoramiento, creatividad e innovación, convertirnos en socios estratégicos para el desarrollo y crecimiento de nuestros clientes.

Visión

Ser la empresa líder y la primera en el rubro de la industria gráfica, con relación estratégica con nuestros clientes en base a la creatividad, innovación, tecnología, puntualidad y rapidez.

Valores

Nuestros principios son:

- Honestidad.
- Respeto.
- Alegría.
- Perseverancia.
- Puntualidad.
- Humildad.

Podemos observar que la declaración de visión, misión y valores de la empresa se encuentran desalineadas porque no están expresadas de forma estratégica. Al respecto Thompson et al. (2018) explica que “Es frecuente que una visión estratégica se enfoque en el curso estratégico futuro de la organización “la dirección en la que nos movemos y nuestras aspiraciones para el futuro”. En contraste, una declaración de misión suele describir el negocio

y el propósito actuales de la empresa (“quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”). (2018, p.39).

1.9.- Productos y clientes

La empresa Editorial Franco brinda servicios gráficos y de impresión en diferentes materiales. Los servicios que ofrece son los siguientes:

1.- Diseño gráfico y pre-prensa: contamos con un grupo experimentado para el desarrollo de trabajos como diagramación, edición, imagen corporativa, fotografía, publicidad, packing.

2.- Prensa impresión offset: folletos, afiches, etiquetas, formatos planos y formas continuas, bolsas, almanaques, catálogos, agendas, libros, cajas, folders, sobres, stickers.

3.- Acabados de calidad: barnizados UV, dobles, código de barras, cola caliente, cocido, hotstamping, repujado, troquelados, numerado, encuadernación, engrapado.

4.- Merchandising comercial: implementamos nuevas alternativas para el mercado comercial con propuestas factibles como bolsas, lapiceros, llaveros, pines, polos, etc.

5.- Gigantografías publicitarias: nuestra experiencia garantiza trabajos que permitirán que su marca sea recordada con impresiones en banner, ploteos en vinil, parantes, banderolas.

El tipo de cliente que atiende la empresa Editorial Franco son los llamados “Clientes corporativos”, es decir se orienta a clientes “B2B” que pueden ser del sector público o privado.

Sus principales cuentas las podemos observar en la figura 7, estas son:

- Molitalia.
- Reniec.
- Seguros Cardif.
- La Positiva Seguros.
- Rotoplas.

- Banco de Crédito del Perú.
- Mi banco.
- Ilko.
- Universidad Cayetano Heredia.
- ONPE.
- Banco de la Nación.
- Lucky entre otros.

Figura 7. Principales clientes de la empresa Editorial Franco. Tomado de la cartera de clientes de la empresa.

1.10.- Premios y certificaciones

La gerente general de la empresa, Elda Meregildo López, recibió el premio internacional “Mujer de Oro Líder por Excelencia” en el año 2012, el cual tiene como objetivo reconocer el esfuerzo, crecimiento, compromiso y valentía de las mujeres empresarias.

1.11.- Relación de la empresa con la sociedad

La empresa Editorial Franco promueve actividades navideñas en coordinación con sus vecinos. Todos los años realizan un espectáculo infantil y una chocolatada para los niños de la comunidad de Ciudad y Campo en el distrito del Rímac.

Asimismo, la empresa colabora todos los años con las actividades celebratorias del aniversario de Otuzco, tierra de la familia Meregildo, en La Libertad, celebración en honor a la Virgen de la Puerta. La colaboración consiste en llevar anuarios impresos a full color con hermosas fotografías relacionadas a las costumbres y lugares representativos de la región, el dinero recaudado por las ventas del mismo es donado para el pueblo.

Capítulo 2. Planteamiento del Problema

En este capítulo nos centramos en el problema de estudio, identificando como principal causal la deficiente gestión comercial la cual ocasiona, a su vez, la informalidad en el desempeño del equipo de ventas al 2020, presentada en un diagrama de Ishikawa y Pareto.

Los objetivos de investigación se plantean a modo de fases de un proceso, los cuales son: análisis de causales; diseño de propuestas; medición del impacto de las propuestas; y evaluación de la factibilidad de estas. Este trabajo tiene como alcance al departamento de ventas para un horizonte de los próximos tres años.

2.1.- Caracterización del área

El espacio interno a observar es el departamento de ventas y nos enfocaremos en la gestión comercial de la empresa.

La gerente general, dueña del negocio, dirige al equipo comercial que está conformado por cuatro ejecutivos de venta. La gerente general se encarga de seleccionar, capacitar y supervisar a cada vendedor. La gerente general, también, realiza actividades de venta atendiendo a las principales cuentas de la empresa.

Cada ejecutivo de venta debe formar su cartera con los clientes que ellos traen, clientes de la cartera pasiva de la empresa y nuevos clientes.

Los ejecutivos de ventas deben dominar las cualidades del producto para ofrecer, acertadamente, los servicios de imprenta y fijar el precio de las solicitudes de compra. La solicitud o requerimiento del cliente se elabora en base a características definidas como: diseño, calidad de papel, tamaño, acabados, tiraje, etc. Además, los vendedores cuentan con el apoyo de un cotizador comercial que se encarga de ponerle precio a los requerimientos más complejos.

El propósito principal del equipo comercial es generar ventas de los diferentes productos que brinda la empresa a través del siguiente proceso:

- Hora de llegada a la oficina central es 9 a.m.
- Preparar la agenda del día programando las visitas a clientes.
- Procurar requerimientos de los clientes.
- Apoyarse con el ejecutivo cotizador para evaluar y ponerle precio a los pedidos.
- Enviar a los clientes las cotizaciones de manera presencial o por internet.
- Asistir a citas con clientes que quieren concretar un pedido.
- Procurar el cierre de ventas.
- Llevar la muestra o prueba de color al cliente para su aprobación.

El proceso de venta termina cuando el cliente dio el visto bueno a la prueba de color y emite la orden de compra, luego el vendedor entrega la muestra aprobada al coordinador de producción para programar la elaboración del pedido. No obstante, cabe mencionar que, si el vendedor realizó un asesoramiento exacto y supo entender la necesidad del cliente ofreciéndole modelos, materiales, acabados, tiempos de entrega entre otros, esto le facilita el trabajo a producción para realizar, también, un trabajo exacto y el cliente quedará satisfecho con el servicio.

En la figura 8 podemos observar que la estructura del área comercial, en teoría, se complementa con el área de marketing, aunque en la práctica ambas áreas no tienen relación. El marketing en la empresa se realiza de forma empírica con algunas acciones básicas como: llamadas de servicio al cliente y merchandising para promocionar la marca de la empresa.

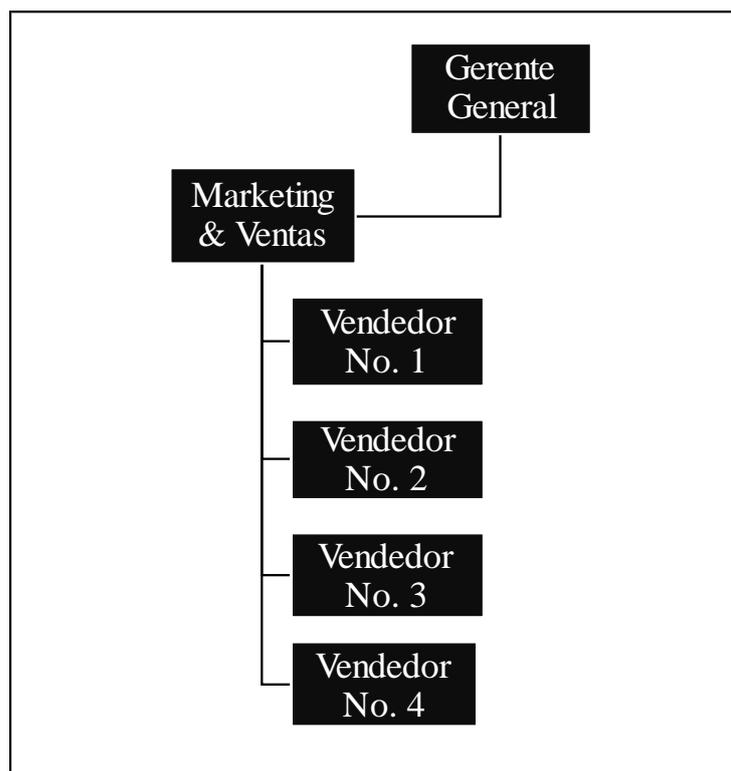


Figura 8. Estructura del área de ventas en Editorial Franco. Tomado del organigrama de la empresa.

Otro aspecto a tomar en cuenta es que el equipo comercial realiza ventas entre sus cuentas clave y nuevos clientes por un valor de 190,800 soles mensuales en promedio. La cuota asignada para cada asesor es de 30,000 soles, este es el único indicador que mide el desempeño de los ejecutivos. Asimismo, las remuneraciones de los asesores de venta están conformadas por una parte fija de 1500 soles más una parte variable de 3% de comisiones según el logro del objetivo comercial.

Por su parte, el bachiller del presente “Trabajo de suficiencia profesional” tiene una relación laboral con la empresa Editorial Franco de más de 20 meses. En un inicio se desempeñó como asesor comercial externo, luego paso a manejar las cuentas clave de la empresa y, ahora, se le ha encargado la jefatura de ventas para liderar el cambio en la gestión comercial.

2.2.- Contextualización y definición del problema

2.2.1.- Contextualización del problema.

En los últimos años la empresa Editorial Franco ha conseguido resultados positivos, evaluando sus datos históricos de venta (véase anexo A) en el periodo de los años 2016 al 2019 su crecimiento promedio fue del 6,8 % anual versus el sector manufacturero no primario, en la actividad de impresiones tuvo un crecimiento anual negativo del - 6,2 % en promedio para el mismo período, según reporte del (BCRP, 2020).

Es muy alentador para la empresa haberse desarrollado en un entorno difícil puesto que, el crecimiento de las MYPES es sumamente complicado como nos muestra Olaechea, P. (2017) en los resultados de la encuesta anual de empresas 2016, donde se observa que los mayores factores limitantes del crecimiento empresarial peruano son: la competencia de empresas informales 79,5 %, la demanda limitada 76,7 %, la dificultad de financiamiento 71,3 % entre otros. En la empresa Editorial Franco no son ajenos a esta realidad sobre todo en lo que respecta a la “Demanda limitada” puesto que, según crece o disminuye la economía del país el requerimiento de las empresas por servicios de imprenta es mayor o menor. Esto se evidencia en la coyuntura actual de pandemia, el sector gráfico se ha visto sumamente afectado por la recesión económica.

Asimismo, cabe destacar que en el sector hay empresas exitosas como Cimagraf que lograron transformarse de un negocio familiar en una de las principales empresas de la industria gráfica en el Perú, gracias a que aplicaron una nueva visión empresarial, administración moderna, tecnología de punta, certificaciones de calidad, etc.

Por su parte, en Editorial Franco se han puesto como objetivo adquirir nueva tecnología para mejorar la calidad de sus productos. La directiva ha tomado la decisión de obtener una certificación de homologación SGS en su área de producción a marzo del año 2021. Esta mejora

en su área de producción representa un avance importante porque según el informe de INACAL (2018) revela que el 75,5% de las MYPES manufactureras considera que “producir con calidad les permite un mejor posicionamiento en el mercado”.

Empero, en Editorial Franco deben considerar otro aspecto importante que no tiene que ver con la tecnología, sino más bien con la gestión. Al respecto la escuela de negocios ESAN nos indica que “la pequeña empresa nace y crece gracias al esfuerzo y dedicación del emprendedor. Sin embargo, en un momento competitivo esta fortaleza no es suficiente, se requieren de habilidades y herramientas de gestión empresarial que aceleren el proceso de crecimiento y consolidación del negocio”. En ese sentido evidenciamos una oportunidad de mejora en la gestión comercial de la empresa puesto que, si alineamos el potencial de producción con el potencial de ventas se entregará mayor valor al cliente, se mejorará la posición de mercado y se responderá mejor al cambio en el año 2021.

Sin embargo, en Editorial Franco observamos que a pesar del crecimiento de los últimos años la situación imperante del departamento de ventas al 2020 es de informalidad puesto que, han crecido por puro emprendimiento sin contar con un verdadero sistema comercial.

La deficiente gestión comercial se manifiesta en la obsolescencia de la organización del equipo de ventas. La gerente general, ha venido descuidando la dirección de la empresa, en vista de que asume, las funciones de la gestión comercial en vez de encargárselas a un directivo que se dedique a tiempo completo en dirigir los esfuerzos de venta. Esto se evidencia en el cuestionario que respondió en enero del 2020 (véase anexo B) indicando lo siguiente: “requerimos una persona especialista que administre al equipo de ventas”.

Otra debilidad importante es que no existe liderazgo en el equipo de ventas lo que ocasiona falta de motivación y bajo desempeño. Esto se nota en la alta rotación de vendedores que tiene la empresa de un 50% trimestral. Otro aspecto a tomar en cuenta es el servicio al cliente ya

que, en febrero del 2020, se realizó una encuesta a las principales cuentas de la empresa para medir el grado de satisfacción del cliente (véase el anexo C), los resultados fueron que sólo el 50% de los clientes están conformes con el servicio.

A fin de evidenciar que causas relevantes originan la deficiente gestión comercial, desde el punto de vista de sus integrantes, se realizó un focus group el viernes 03 de enero del 2020. Para la reunión se convocó a la gerente general y tres ejecutivos de ventas en las oficinas de la empresa Editorial Franco. El autor del presente documento tuvo que asumir como facilitador del focus group, quién primero tuvo la misión de convocar y agendar la reunión, también, de explicar a los integrantes la razón y objeto del presente focus group. A continuación, en la figura 9 vemos una imagen del equipo comercial.



Figura 9. Participantes del focus group. Imagen tomada en el área de ventas de la empresa.

El desarrollo de la reunión se enfocó en responder una sola pregunta: ¿A tu parecer cuál crees que es la causa o causas que estén generando la deficiencia en la gestión comercial al año 2020? Asimismo, como herramienta de recopilación de las respuestas se utilizó el diagrama de

Ishikawa, véase la figura 10, empleado principalmente como herramienta de recopilación de causales de una problemática en cuestión, luego utilizamos una técnica de estratificación a fin de clasificar los datos disponibles. La relación de las personas que participaron, su posición y el tiempo de servicio en la empresa se encuentran en el (anexo D).

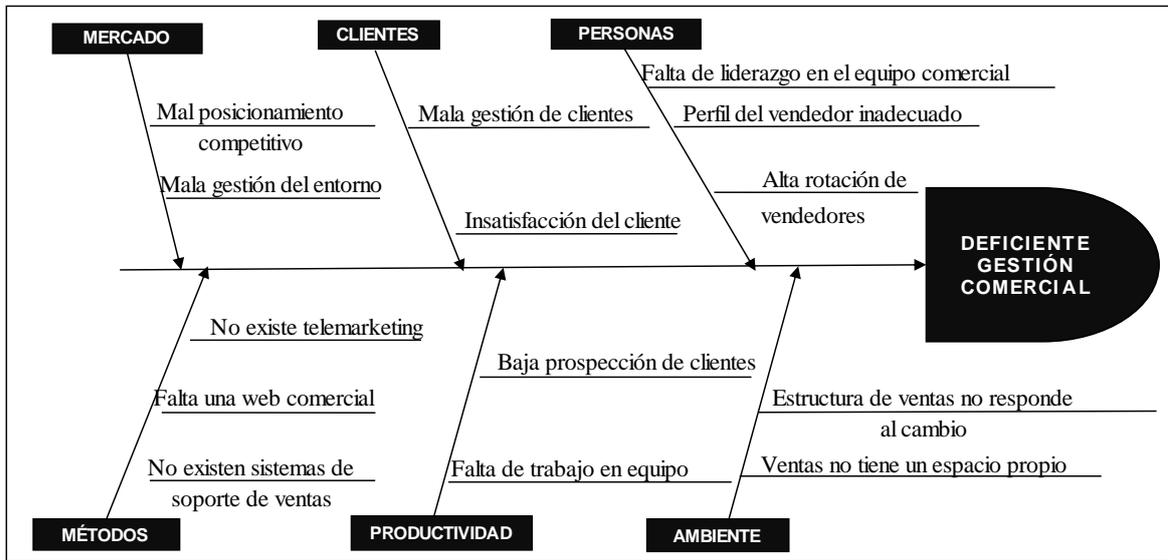


Figura 10. Diagrama de Ishikawa muestra las causales de la deficiente gestión comercial al año 2020. Adaptado de “El diagrama causa-efecto”, por Hernández, G. (2017).

De las apreciaciones en el focus group se obtuvo un listado de las diversas causales que generan la deficiencia en la gestión comercial al año 2020 en la empresa Editorial Franco. Asimismo, todas estas causales fueron organizadas utilizando el método de estratificación.

Finalmente, estas causales han sido cuantificadas con relación a su impacto, a través de una encuesta interna (véase anexo E) a las 4 personas que forman parte del área comercial, y con base a una escala Likert, donde “1” es nada de impacto y “5” muy alto impacto, se logró separar qué causales son las más relevantes.

En la siguiente tabla uno mostramos el resultado de las causas más relevantes que están afectando la gestión comercial de la empresa. Para la aplicación de esta técnica en la primera

columna se colocaron las causas que tienen repercusión con el problema, en la segunda columna se ha ponderado la frecuencia con que la causa afecta a la gestión comercial de mayor a menor grado, finalmente se ha determinado el valor porcentual y el valor acumulado.

Tabla 1

Causas del problema según su grado de importancia.

Causas	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada
La estructura comercial no responde al cambio	20	12%	20
La falta de liderazgo en el equipo comercial	18	22%	38
La falta de trabajo en equipo	17	32%	55
La insatisfacción del cliente	16	42%	71
Mal posicionamiento competitivo	15	51%	86
Falta de sistemas de soporte de ventas	14	59%	100
Perfil del vendedor inadecuado	13	66%	113
Alta rotación de vendedores	12	74%	125
Baja prospección de clientes	11	80%	136
Mala gestión del entorno	10	86%	146
Falta de un espacio propio de ventas	9	91%	155
Falta una web comercial	7	95%	162
Mala gestión de clientes	5	98%	167
Inexistencia de telemarketing	3	100%	170

Nota: Porcentajes de las causales según su grado de relevancia equipo de ventas. Tomado del cuestionario al equipo comercial aplicando la escala de Likert.

En la figura 11 mostramos el diagrama de Pareto construido con los resultados de la valoración de las causales según su frecuencia y porcentaje que aparecen en la tabla uno.

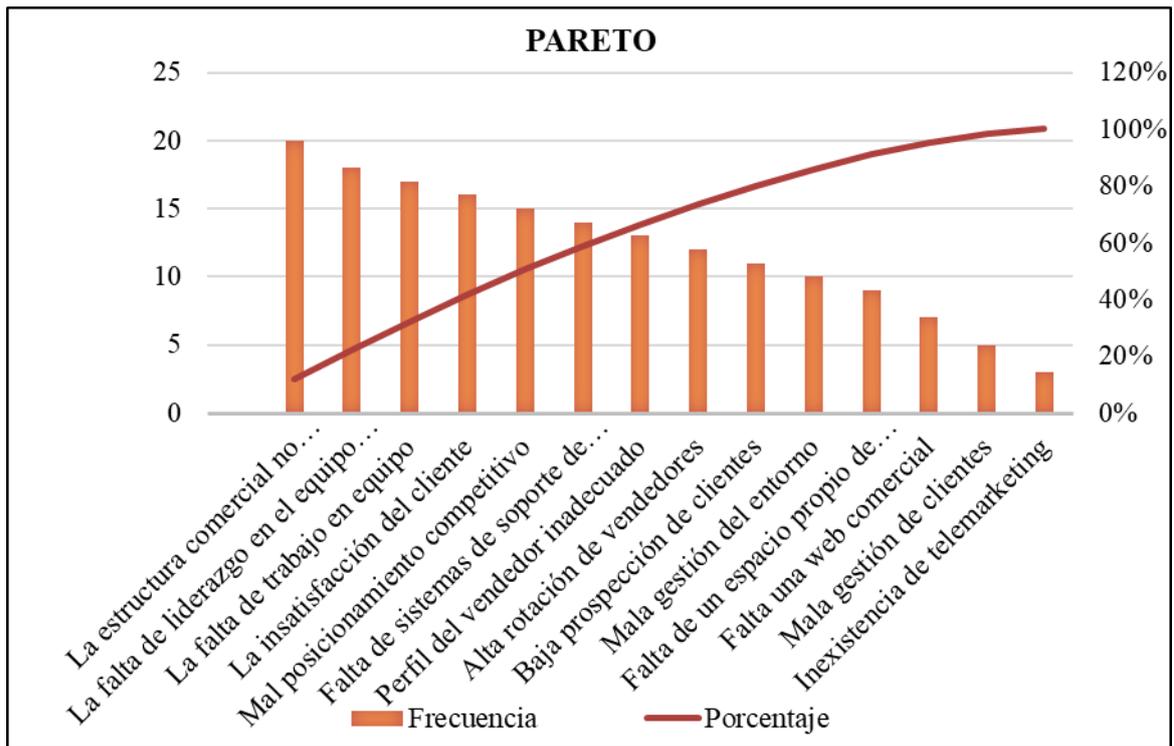


Figura 11: El diagrama de Pareto muestra la prevalencia de que la estructura comercial no responde al cambio, la falta de liderazgo entre otros como las principales causales de la deficiente gestión comercial al año 2020. Tomado de la encuesta y escala de Likert que se realizó en enero del 2020.

En la anterior figura se pueden identificar que las causales más relevantes son la estructura comercial no responde al cambio, la falta de liderazgo en el equipo de ventas, la falta de trabajo en equipo, la insatisfacción del cliente, etc. Es aquí donde la empresa tiene una excelente oportunidad para reinventar la gestión comercial con el objetivo de profesionalizar a su equipo comercial, mejorar el servicio al cliente e incrementar las ventas.

2.2.2.- Formulación del problema.

La empresa Editorial Franco apuesta por un cambio tecnológico en su área de producción buscando mejorar su posicionamiento de mercado. Sin embargo, cabe mencionar que el tipo de innovación más recurrente en las mypes es la que no tiene que ver con la tecnología, relacionada a la administración de sus procesos y modelos de gestión, frente a la innovación

tecnológica, relacionada a nuevos productos (Ponce & Zevallos, 2015). Esto nos lleva a plantear el problema como una oportunidad de mejora para la deficiente gestión comercial de la empresa puesto que, en un escenario ideal los potenciales de producción con el potencial comercial se deben alinear en la entrega de mayor valor al cliente.

2.3.- Objetivos

2.3.1.- Objetivo general.

Desarrollar la propuesta de un modelo de administración de ventas para mejorar la gestión comercial de la empresa Editorial Franco que impacten en la entrega de valor al cliente y en sus objetivos comerciales.

2.3.2.- Objetivos específicos.

- Determinar cuál sería el modelo de administración de ventas adecuado para mejorar la gestión comercial.
- Reestructurar el departamento de ventas para mejorar la gestión comercial.
- Profesionalizar al equipo de ventas para mejorar la gestión comercial y el servicio al cliente.
- Aumentar los ingresos como consecuencia de la implementación del modelo de administración de ventas.

2.4.- Justificación

Consideramos que la gestión comercial tiene un impacto importante en los resultados organizacionales de Editorial Franco, por esta razón, nuestra motivación es llevar a cabo este trabajo con el fin de verificar cuales son los factores que se deben mejorar, según su grado de importancia y que otros factores se deben tener en cuenta para realizar una gestión comercial moderna.

El presente trabajo de suficiencia profesional se justifica a partir de los siguientes criterios:

Desde el punto de vista teórico este trabajo es relevante porque busca, mediante la aplicación de la teoría y el hallazgo de resultados importantes, proporcionar información valiosa. Asimismo, este informe servirá de referencia a los directivos de la empresa Editorial Franco para evaluar mejoras en la gestión comercial.

Desde el punto de vista práctico este trabajo buscará plantear objetivamente un modelo de administración de ventas que pueda potenciar la gestión comercial de la empresa.

Desde el punto de vista metodológico este trabajo es relevante porque propone un método de evaluación cualitativo y cuantitativo que generará un conocimiento confiable y, servirá como antecedente para cualquier trabajo de suficiencia profesional.

2.5.- Alcances y Limitaciones

En este párrafo aparte vamos a delimitar el alcance del presente trabajo; es decir, el área que podrá participar en el desarrollo del proyecto. De igual modo, veremos las limitaciones presentadas en el desenvolvimiento del estudio.

2.5.1.- Alcances.

El presente trabajo se desarrollará en el departamento de ventas de la empresa Editorial Franco ubicada en Lima. Del mismo modo, la propuesta del modelo de administración de ventas para la mejora de la gestión comercial de la empresa tiene como alcance el departamento de ventas. Aunque la implementación de los cambios en la gestión comercial tendrá un impacto positivo en la interacción con el área de producción.

2.5.2.- Limitaciones.

El desarrollo del presente trabajo tuvo las siguientes limitaciones:

- El autor del presente trabajo en un inicio estuvo como asesor externo de la empresa lo cual limitaba el acceso a la información contable y financiera de la empresa.

- Escasez de antecedentes sobre investigaciones referentes a un modelo de administración de ventas para mejorar la gestión comercial.
- Poca información secundaria sobre el sector en el que se desenvuelve Editorial Franco, ya que solo se cuenta con información primaria de la empresa.

Capítulo 3. Marco Teórico

En este capítulo se exponen los conceptos relacionados a las herramientas de análisis que hemos utilizado para el desarrollo de este trabajo. Asimismo, hemos colocado conceptos importantes relacionados a la administración de ventas ya que, son las bases para elaborar la propuesta del modelo de administración de ventas con el fin de mejorar la gestión comercial de la empresa Editorial Franco.

3.1.- Diagrama de Ishikawa

El diagrama de causa y efecto, conocido como diagrama de Ishikawa, es reconocido como una herramienta esencial y práctica, cuyos objetivos fundamentales son:

- 1.- La identificación de soluciones a problemas.
- 2.- La identificación de causas raíz.
- 3.- Las propuestas de mejora para algún proceso.

El diagrama de causa y efecto puede ser utilizado y aplicado en la evaluación de cualquier proceso, ya sea administrativo u operativo, pues tiene una configuración genérica.

El fundamento para realizar un diagrama de causa y efecto es la estratificación de la información ya que, ésta representará la entrada del diagrama y, con apoyo en ella, se evaluarán los posibles factores causales de un efecto definido. (Baca et al., 2014).

3.2.- Diagrama de Pareto

Un instrumento útil que contribuye a la identificación de la cuestión más relevante entre un desorden de síntomas es el análisis de Pareto. A principios de los años 50 el doctor Joseph Juran acuñó el término “El principio de Pareto” y lo difundió, después de observar que una elevada proporción de problemas de calidad resultaban sólo de algunas causas. Nombró a esta técnica en honor al economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923), que determinó que el 85%

de la riqueza en Milán era propiedad de sólo 15% de las personas. (Evans, R., & Lindsay, W., 2015).

En una evaluación de 200 tipos de fallas de campo en los motores automotrices, sólo cinco de ellas ocasionaban un tercio de todas las anomalías; las primeras 25 daban cuenta de dos tercios de los defectos. En una empresa textil se encontró que 3 de 15 tejedoras eran la causa de 74% de la ropa defectuosa producida. El análisis de Pareto distingue con claridad los pocos vitales de los muchos triviales y proporciona sentido para seleccionar los proyectos de mejora. Una distribución de Pareto es aquella en la que las características observadas se ordenan de la mayor frecuencia a la menor. (Evans, R., & Lindsay, W., 2015).

3.3.- Escala de Likert

La escala de Likert es una herramienta de medición que, a diferencia de preguntas duales con respuesta sí o no, nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le presentemos. Resulta particularmente útil emplearla en situaciones en las que queremos que la persona matice su opinión. En ese orden, las categorías de las respuestas nos servirán para captar el grado del sentir del encuestado hacia dicha afirmación.

Puede ser un ejemplo de Likert la afirmación “Estoy satisfecho con los productos de la empresa LexCorp” y la escala de valoración. Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Neutral/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo. Estrictamente hablando, el ejemplo anterior (“Estoy satisfecho con los productos de la empresa LexCorp”) es un ítem Likert. Mientras que la suma de varios ítems Likert junto con las valoraciones del encuestado en cada uno de ellos, componen una escala de Likert (solo debemos sumar las valoraciones de aquellos ítems cuyo contenido sea similar entre sí). (Llauradó, O. 2014).

3.4.- Herramienta de análisis PESTLE

El análisis PEST, PESTEL (también conocido como PESTLE) es una herramienta que facilita la exploración y, que ayuda a las empresas a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. En algunos casos, se han añadido otros dos factores, los ecológicos y los legales, aunque es muy común que se integren en alguna de las variables anteriores si así lo requieren las características del proyecto de la empresa. Incluso hay algunas investigaciones que suman otro más, el de la Industria, debido al peso que este ámbito puede tener en el resultado del análisis, generando las siglas PESTELI.

Por la importancia de la información que arroja y lo práctico que resulta su uso, este modelo de estudio es una de las herramientas más utilizadas en todo tipo de organizaciones. Su creación se debe a dos teóricos, Liam Fahey y V.K. Narayanan, que plantearon las bases de este nuevo método de estudio en su ensayo titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”.

Este instrumento, que se puede adaptar a numerosos casos, facilita la descripción en detalle del contexto en el que operará la empresa. Además, ayuda a entender el crecimiento o caída de un mercado, las dificultades y retos que puede presentar, así como a orientar la dirección y la posición del negocio de forma sencilla, sistemática y pautada. (Martín, J; 2017).

3.5.- Las cinco fuerzas de Michael Porter

Porter constantemente intentó comprender los temas relacionados con la competencia. Antes de la publicación de sus estudios sobre la cadena de valor, se dio cuenta de que el contexto competitivo de una empresa se determina de una forma demasiado restringida. Además, en el año 1979 estructura un modelo llamado “Las cinco fuerzas de Porter”. Este concepto permite mantener la ventaja competitiva de una empresa y asegurar una cierta rentabilidad a largo plazo. Estas cinco fuerzas son:

1.- La intensidad de la competencia. Las empresas en un mismo sector compiten por mantener su posición.

2.- El poder de negociación de los proveedores. A más poder tiene un proveedor, mejor podrá imponer sus condiciones de (precio, calidad, cantidad) y efecto contrario para los proveedores que tienen limitada influencia.

3.- El poder de negociación de los clientes. Estos se imponen respecto al precio, el servicio y la calidad. Así, influyen en la rentabilidad de un mercado.

4.- La amenaza de nuevos entrantes al mercado. Depende del alcance del mercado (economía de escala), del deseo de diversificación de las empresas, del coste de entrada, del acceso a las materias primas, de los estándares técnicos, etc. Los nuevos competidores perturban por completo y de forma inevitablemente la jerarquía de los actores en la matriz de un mercado.

5.- La amenaza de los productos sustitutos. Representan una alternativa a la oferta del mercado y por lo regular presentan una mejor relación calidad-precio. (50Minutos.es, 2016).

3.6.- Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Las matrices EFE pueden desarrollarse en cinco pasos:

1.- Preparar una lista de 20 factores externos clave determinados en el proceso de auditoría externa, considerar tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria donde se desenvuelve. Primero enumere las oportunidades y después las amenazas. Sea tan específico como pueda, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible. (Forest, F; 2017).

2.- Asigne a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia que ese factor tiene para lograr el éxito en la industria donde se desenvuelve la empresa. Frecuentemente, las oportunidades reciben valores de ponderación más altos que las amenazas, pero a éstas se les puede fijar una ponderación elevada si son particularmente severas o peligrosas. La determinación de las ponderaciones más apropiadas puede lograrse comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o analizando el factor y llegando a una aprobación grupal. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.

3.- Asigne a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para señalar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las calificaciones se apoyan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos.

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.

5.- Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el objetivo de definir la puntuación ponderada total de la empresa. Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave introducidas en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una empresa es de 4.0 y la más baja posible es de 1.0. La puntuación ponderada total media es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la empresa está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Dicho de otra forma, las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las

oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos desfavorables de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (Forest, F; 2017).

3.7.- Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Este instrumento para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más relevantes ubicadas en las áreas funcionales de una empresa y también establece la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (Forest, F; 2017).

Según Forest una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 20 factores internos, e incluya tanto fortalezas como debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes, razones y cifras comparativas. Recuerde lo que dijo Edward Deming “Confiamos en Dios. Los demás, ocúpense de los datos”. Incluya factores susceptibles de implementación que puedan dar una mejor idea en relación con las estrategias pretendidas. Por ejemplo, el factor “Nuestra razón de la prueba del ácido es 2.1 frente al promedio de la industria de 1.8” no es susceptible de implementarse, mientras que el factor “El ROI de nuestra división de chocolates aumentó de 8 a 15 por ciento en Sudamérica” sí lo es. También sea tan divisional como pueda, pues muchas veces los datos consolidados no son tan reveladores o útiles para decidir entre las diferentes estrategias como los datos subyacentes por segmento o por división.

2. Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su

importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

3.- Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza importante (calificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una calificación de 3 o 4, y las debilidades una calificación de 1 o 2. Por tanto, las calificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.

4.- Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.

5.- Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización. (Forest, F; 2017).

3.8.- Matriz de análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, producto, empresa, etc., que sea objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Al respecto, en (50Minutos.es) nos indican que:

El análisis DAFO permite hacer un balance de la situación de una organización en un momento dado, con una óptica más prospectiva que retrospectiva. Se trata pues de analizar la situación de una estructura teniendo en mente sus perspectivas de futuro. El análisis DAFO se centra a la vez en el funcionamiento interno (fortalezas y debilidades) y en el entorno externo (oportunidades y amenazas) de una organización.

Las fortalezas son factores específicos en una organización que influyen positivamente en su evolución y su posición competitiva. De forma general, consideramos que las fortalezas son particularmente importantes ya que no caracterizan a la competencia. Así, el uso del análisis DAFO permite señalar las ventajas competitivas que tiene una empresa con respecto a sus competidores.

Las debilidades están igualmente vinculadas al funcionamiento interno de una organización, pero en general tienen un impacto negativo sobre su evolución y su posición competitiva. Es muy importante determinar de manera precisa las debilidades internas de una organización: esto permite trabajar en la mejora de los puntos afectados y reorientar las actividades para que sean menos vulnerables.

Las oportunidades dependen del entorno externo de una organización. Se pueden explotar para mejorar su evolución y su posición competitiva. Tan pronto como esto se hace, se convierten en fortalezas que influyen favorablemente en el desarrollo de la organización.

Las amenazas se encuentran también en el entorno externo. Su identificación a menudo fruto de un trabajo de vigilancia estratégica. Cuando se detectan a tiempo, la organización puede anticiparse mejor a ellas y el impacto que tienen en el rendimiento se puede reducir o invertir. (2016).

3.9.- Matriz de priorización

La matriz de priorización es un sistema que facilita la toma de decisiones. Por su parte, Betancourt, D. (2018) nos dice que la matriz de priorización consiste en una secuencia de criterios ponderados utilizados para elegir entre un conjunto de alternativas por medio de matemáticas simples. Asimismo, Betancourt, D. (2018) nos indica que se le denomina matriz de criterios, esta matriz consiste en un arreglo de filas y columnas que enfrentadas permiten realizar una elección, que con base en la selección, ponderación y aplicación de criterios

debería ser la mejor. ¿De qué depende de que sea la mejor? Que los criterios elegidos sean apropiados, al igual que la ponderación que se le asigna y que la calificación del elemento sea pertinente.

3.9.- Gestión comercial

Gestionar consiste en poner en marcha lo planificado durante la administración. Se puede gestionar un proceso de innovación y desarrollo, un plan de marketing operativo, etc. (Informática para tu negocio, 2020).

Por su parte, la gestión comercial de una empresa es la puerta que da acceso al exterior. Es la que se encarga de conseguir que nuestros productos se vendan a nuestros clientes. El área comercial de cualquier empresa debe enfocarse en dos aspectos claves: el mercado y la satisfacción del cliente. Por ello, debemos siempre pensar en crecer y mejorar nuestros resultados, pero sin dejar de lado a nuestros clientes. De ahí la importancia que posee la preocupación por la calidad y un servicio al cliente adecuado. (Caurin, J., 2018).

3.10.- Administración de ventas

En líneas generales el concepto de administración según Chiavenato, I. (2019) es que “La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las competencias para lograr los objetivos de la empresa”.

Asimismo, en su libro “Administración de Ventas” Hair, Anderson, Mehta & Babin exponen un concepto extraído de la American Marketing Association (AMA) que define la administración de ventas como:

La planeación, la dirección y el control de las actividades del personal de ventas de una unidad de negocios, incluye el reclutamiento, selección, capacitación, equipamiento, asignación, determinación de rutas, supervisión, remuneración y motivación; según como dichas tareas se aplican a la fuerza de ventas. (2010, p.3).

Para el caso de la empresa Editorial Franco antes que la gerencia de ventas tome la decisión de cómo organizar al departamento de ventas primero se tiene que definir la estrategia comercial.

Por su parte, Sainz de Vicuña, J nos indica “que las principales funciones del gestor de ventas son:

1. Es responsable del análisis de las ventas.
2. Recaba y proporciona a la dirección de marketing y a la dirección general la máxima información de mercado.
3. Elaborar, presentar y poner en marcha el plan de ventas.
4. Participar, junto a la dirección de marketing, en elaborar el plan de marketing.
5. Gestionar la relación con los principales clientes.
6. Crear y mantener las alianzas operativas necesarias para conseguir los objetivos fijados.
7. Liderar la acción comercial.
8. Organizar internamente el departamento comercial”. (2014, p. 472 – 473).

3.10.1.- Administración de cuentas clave. KAM

Las siglas “KAM” provienen del concepto en inglés "Key Account Manager" o “Administración de cuentas clave”. Según Geoffrey, D nos indica que “la administración de las cuentas clave se ha convertido en una forma importante de la organización de ventas, pues significa que un vendedor o el equipo de ventas dedican su atención a un solo cliente principal o a unos cuantos”. (2012, p. 5).

Por su parte, el ejecutivo comercial KAM es un profesional de ventas que tiene la responsabilidad de gestionar las cuentas claves de la empresa.

3.10.2.- Liderazgo en el equipo de ventas.

Se requiere un grado elevado de excelencia en las actividades de venta, porque si vamos a implementar una nueva estructura requerimos de una fuerza de ventas gestionada con liderazgo. Este comienza por los gerentes o jefes de venta que son los responsables de garantizar el éxito de su equipo, según Robert & Christopher “El liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio” (2005, p. 4). Además, hay que resaltar las habilidades esenciales que deben tener estos directivos, como son:

1.- Flexibilidad para dejar fluir el liderazgo con sus seguidores y viceversa, porque existen seguidores que tienen habilidades de liderazgo con sus compañeros o con su jefe.

2.- Comunicar adecuadamente buscando la aceptación y motivación de sus seguidores para que acepten el cambio.

3.- Alinear a la fuerza de ventas con los objetivos de la empresa, influenciar en ellos para que no sólo piensen en sus objetivos, sino en los de la empresa.

3.10.3.- Estructura de la fuerza de ventas.

Al observar la estructura organizacional de la empresa Editorial Franco verificamos que no tiene un departamento de ventas formal. Según nos dicen Johnston & Marshall “Administrar la fuerza de ventas y organizar sus actividades es el elemento fundamental de la planeación de las ventas estratégicas” (2009, p. 102). Por lo antes mencionado, es necesario organizar su fuerza de ventas orientando sus actividades según el tipo de cliente: “estatal”, “corporativo” y “cuentas clave”.

Según, Johnston & Marshall nos indican que:

La estructura organizacional debe cumplir con los siguientes fines: 1.- Las actividades deben estar divididas y ordenadas de modo que la empresa se beneficie de

la especialización del trabajo. 2.- Las estructuras organizacionales deben brindar estabilidad y continuidad a los esfuerzos de venta de la empresa. 3.- La estructura debe coordinar las diversas actividades asignadas a distintas personas de la fuerza de ventas y a los diferentes departamentos de la empresa. (2009, p. 103).

3.10.4.- Perfil del equipo de ventas.

El rol del equipo de ventas en Editorial Franco es gravitante porque si buscamos dar mayor valor al cliente con un servicio comercial diferenciado los ejecutivos deben ser profesionales para ofrecer este servicio con competencias emocionales e intelectuales óptimas. Por tal razón, es necesario definir un excelente perfil de vendedores. Según Kotler & Armstrong nos indican que “Una investigación de Gallup Consulting sugiere que los mejores vendedores poseen cuatro talentos claves: motivación intrínseca, un estilo de trabajo disciplinado, la capacidad de cerrar una venta y, quizá lo más importante, la capacidad de construir relaciones con los clientes” (2013, p. 398).

Si es que optamos por personal de ventas interno de la empresa Editorial Franco, debemos capacitarlos para que se adapten al cambio de estructura, jefatura, administración, servicio, etc. Sin embargo, si optamos por reclutar vendedores de fuera, Kotler & Armstrong nos indican que “Al hacer reclutamiento de personal, la empresa debe analizar el trabajo de ventas en sí mismo y las características de sus vendedores más exitosos a fin de identificar las características que su industria requiere” (2013, p. 398).

3.10.5.- Remuneraciones, recompensa y reconocimiento.

Según, Johnston & Marshall “En la mayor parte de las empresas, la compensación económica total que se paga a los vendedores abarca varios componentes, cada uno de los cuales se diseña de acuerdo con el objetivo que se desee lograr. El núcleo de los planes de compensaciones de ventas consiste en el pago de sueldos o comisiones” (2009, p. 334).

Definitivamente el componente de remuneraciones es importante para dar una percepción de seguridad y motivar a la fuerza de ventas. En la tabla 2 podemos observar el objetivo de cada componente en un plan de compensación.

Tabla 2

Componentes y objetivos de los planes de compensación financiera.

Componentes	Objetivos
Sueldos	 Motivar el esfuerzo en actividades diferentes de ventas. Hacer ajustes por diferencias en el potencial de los territorios. Premiar la experiencia y la competencia.
Comisiones	 Motivar un alto nivel de esfuerzo en las ventas. Estimular el éxito en las ventas.
Bonos	 Dirigir esfuerzos hacia objetivos estratégicos. Otorgar premios adicionales a los mejores vendedores. Estimular el éxito en las ventas.
Concurso de Ventas	 Estimular un esfuerzo adicional enfocado a objetivos específicos de corto plazo.
Prestaciones	 Satisfacer las necesidades de seguridad de los vendedores. Igualar las ofertas de los competidores.

Nota: Definición de cada componente según su objetivo. Adaptado de “Implementación del programa de ventas” por Johnston, M. & Marshall, G., 2009. Fuente: Administración de Ventas, 9, p.36.

3.10.6.- Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.

Según los autores Hair, Anderson, Mehta & Babin nos sugieren que “Es un proceso sistemático que sirve para:

- 1.- Establecer si el comportamiento laboral del vendedor contribuye al logro de los objetivos de ventas de una empresa.

2.- Proporcionar retroalimentación específica a la persona”. (2010, p.423).

Asimismo, Hair, Anderson, Mehta & Babin sostienen que:

La razón principal para evaluar al personal de ventas es determinar cómo ha sido su desempeño y compararlo con las metas establecidas. La evaluación implica un proceso para descubrir sistemáticamente las desviaciones entre las metas y los logros. Cuando se identifica algún punto débil, los gerentes de ventas pueden idear e implementar métodos correctivos. Cuando se identifican puntos fuertes, la gerencia puede utilizar esta información como un auxiliar valioso para prever y enfrentar los problemas en periodos futuros. Las evaluaciones del desempeño contribuyen a asegurar que los gerentes: 1) reconozcan al personal de ventas destacado con incrementos en la compensación, premios y promociones o ascensos, o nieguen estos beneficios a los que tienen desempeño deficiente y, siempre que sea necesario, los despidan; 2) identifiquen las necesidades de capacitación del personal de ventas; 3) prevean las necesidades de personal de la fuerza de ventas; 4) establezcan los criterios para reclutar y seleccionar al nuevo personal de ventas; 5) asesoren al personal de ventas sobre su carrera profesional; 6) motiven e influyan al personal de ventas por medio del liderazgo; 7) revisen los estándares de desempeño en ventas, así como las políticas y procedimientos de evaluación según corresponda; y 8) lo más importante, mejoren el desempeño futuro del personal de ventas. (2010, p.424).

3.10.6.1.- Medidas de desempeño de ventas.

A.- Medidas cuantitativas de desempeño.

Es la valoración que emplea medidas cuantitativas de desempeño, se clasifica en dos grupos. En ambos casos, la administración tal vez necesite fijar metas para sus equipos de ventas. Un grupo es un conjunto de medidas de entrada que en esencia son un diagnóstico por naturaleza:

contribuyen a proporcionar indicadores de por qué el desempeño es menor que el estándar. Las medidas de salida principales se relacionan con las ventas y el desempeño en la ganancia. La mayoría de las empresas utilizan una combinación de medidas de entrada (comportamiento) y de salida para evaluar a su fuerza de ventas. Las medidas de salida específicas para cada representante incluyen lo siguiente: 1.- Ingreso de ventas logrado 2.- Ganancias generadas 3.- Porcentaje de ganancia marginal bruto logrado 4.- Ventas por cuenta potencial 5.- Ventas por cuenta activa 6.- Ingreso de ventas como porcentaje del potencial de ventas 7.- Número de pedidos 8.- Ventas a nuevos clientes 9.- Número de nuevos clientes. Todas estas medidas se relacionan con la salida.

El segundo grupo de medidas se relaciona con la entrada e incluye: 1.- Número de visitas realizadas 2.- Visitas por cuenta potencial 3.- Visitas por cuenta activa 4.- Número de cotizaciones (en parte, también una medida de salida) 5.- Número de visitas a prospectos. (Geoffrey, D; 2012).

B.- Medidas cualitativas de desempeño.

La valoración de los aspectos cualitativos inevitablemente será más subjetiva y tendrá lugar sobre todo durante las visitas de campo. Las medidas que se aplican comúnmente son:

- 1.- Habilidades de ventas. Pueden calificarse usando varios subfactores:
 - _ Manejo de la operación y desarrollo de buenas relaciones.
 - _ Identificación de las necesidades del cliente, habilidad para preguntar.
 - _ Calidad de la presentación de ventas.
 - _ Uso de apoyos visuales.
 - _ Habilidad para superar objeciones.
 - _ Habilidad para cerrar la venta.

2.- Relaciones con el cliente.

- _ ¿Qué tan bien reciben al ejecutivo de ventas?
- _ ¿Están satisfechos los clientes con el servicio, los consejos, la confiabilidad del ejecutivo de ventas? ¿O hay molestias y quejas frecuentes?

3. Organización propia. Qué tan bien realiza el ejecutivo de ventas lo siguiente:

- _ Preparar las visitas.
- _ Organizar las rutinas para minimizar el tiempo de viaje improductivo.
- _ Mantener los registros de los clientes actualizados.
- _ Proporcionar información de mercado a la oficina matriz.
- _ Autoanalizar su desempeño para mejorar sus debilidades.

4.- Conocimiento del producto. Qué tan informado está el ejecutivo de ventas acerca de lo siguiente:

- _ Los productos de la compañía, sus beneficios para los clientes y sus aplicaciones.
- _ Productos competitivos y sus beneficios y aplicaciones.
- _ Fortalezas y debilidades relativas entre los productos propios y los de la competencia.

5.- Cooperación y actitudes. En qué grado hará el representante de ventas lo siguiente:

- _ Responder a los objetivos determinados por la administración para mejorar el desempeño, por ejemplo, aumentar la tasa de prospectos.
- _ Cooperar con sugerencias hechas durante la capacitación de campo para mejorar la técnica de ventas.
- _ Usar su propia iniciativa. (Geoffrey, D; 2012).

A continuación, en la figura 12 mostramos el diagrama para evaluar el desempeño.

Resultados medidos de forma cualitativa		Bueno	Promedio	Malo
Resultados medidos de forma cuantitativa	Bueno	<ul style="list-style-type: none"> Elogio. Recompensa. Promoción. 		<ul style="list-style-type: none"> Elogio limitado. Guía. Capacitación.
	Promedio	<ul style="list-style-type: none"> Elogio limitado. Asesoría. Instrucción. 		<ul style="list-style-type: none"> Discusión. Capacitación. Castigo. Remoción.
	Malo			

Figura 12: Diagrama del desempeño de ventas. Adaptado de Geoffrey, D. (2012). Administración de ventas. (8a. ed.) Pearson Educación.

3.10.7.- Capacitación.

La gerente general no debería estar de tras de todo, debe reunirse con su jefe de ventas para elaborar e implementar un calendario de capacitaciones adecuado a la nueva estrategia, con el fin de especializar a su fuerza de ventas buscando mejorar el servicio al cliente y los resultados comerciales. Asimismo, Kotler & Armstrong nos dicen que “Los programas de capacitación tienen varios objetivos. En primer lugar, los vendedores necesitan saber acerca de los clientes y cómo construir relaciones con ellos. Por lo tanto, el programa de capacitación debe enseñarles sobre los diferentes tipos de clientes y sus necesidades, sus motivos y hábitos de compra” (2013, p.399). También, nos indican que se les debe enseñar a vender eficazmente y los pasos del proceso de ventas. A través de las capacitaciones los vendedores deben conocer e identificarse con la empresa, sus servicios y sus competidores. La preparación debe darse en el siguiente orden:

- 1.- Reuniones con un capacitador competente ayudado de tecnología y material específico.

- 2.- Reuniones de lluvia de ideas con un moderador que puede ser externo o el jefe de ventas.
 - 3.- Talleres participativos donde puedan expresar sus ideas y sugerencias.
 - 4.- La capacitación on-line que es una herramienta innovadora, minimiza tiempo y costo.
- (Kotler & Armstrong, 2013).

3.11.- El comercio electrónico de negocio a negocio (B2B)

De acuerdo con Geoffrey, D. “Los avances en la tecnología de la información (TI) en general, y de la tecnología web o de internet en particular, han tenido profundos efectos tanto en la manera de vender productos como en la naturaleza de la venta y las actividades de administración de ventas”. (2012, p.351)

En lo que se refiere al comercio electrónico en simples palabras es el proceso de compra y venta de productos por medios electrónicos, como aplicaciones móviles e internet. Según Geoffrey, D. nos indica que “El término comercio electrónico (e-commerce) se refiere a cualquier venta o actividad comercial que se realiza a través de una red electrónica”. (2012, p.355).

Asimismo, Geoffrey, D. nos refiere que el e-commerce puede tener lugar en cuatro niveles:

Nivel 1: Publicar. Este nivel implica la difusión de información hacia el cliente de manera electrónica. Es una comunicación en un sentido que puede incluir informes anuales, comunicados de prensa, información sobre productos y servicios, oportunidades de reclutamiento y publicidad. Algunas veces recibe el nombre de “boletín electrónico”; es un poco más que el establecimiento de la presencia en línea y tiene poco que ver con la venta.

Nivel 2: Interactuar. El siguiente nivel se refiere a la participación interactiva con el usuario en Internet. Por ejemplo, el sitio Web de Dell brinda servicios de apoyo técnico

en línea, que incluyen vínculos al correo electrónico para los representantes de apoyo técnico. De nuevo, esto tiene poco que ver con la venta, pero ofrece un nivel adicional de funcionalidad en comparación con el nivel “publicar”.

Nivel 3: Efectuar transacciones. El tercer nivel de e-commerce permite comprar y vender todos los bienes y servicios por internet. Llegar a este grado es costoso en términos de la inversión inicial y, aunque los costos de operación deberán ser menores que para las formas tradicionales de hacer negocios, los costos deben impulsarse hacia abajo en otras áreas del negocio para obtener ahorros en costos globales.

Nivel 4: Integrar. En el nivel más alto del e-commerce se logra la integración del sistema de cómputo y los procesos comerciales para crear una relación formal fuerte. Esto quizás incluya el establecimiento de una extranet B2B, que es una red electrónica que vincula a las compañías con sus socios. (2012, p. 357).

3.12.- Selección de estrategias.

Una estrategia contiene acciones planificadas que ayudan a conseguir un objetivo. Al respecto, Thompson et al. (2018) nos indican que “la estrategia de una organización consiste en la dirección establecida por los administradores más los movimientos competitivos y enfoques de negocios que emplean para competir con éxito, mejorar el desempeño de la organización y hacer crecer el negocio. (2018, p. 8).

Por su parte, Forest, F. nos dice que “la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de productos suelen recibir el calificativo de estrategias intensivas, debido a que requieren grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de los productos de la empresa”. (2017, p. 138). Asimismo, Forest, F. a continuación nos describe cada una de ellas:

- Penetración de mercado: la estrategia de penetración de mercado busca incrementar la participación de mercado de los productos o servicios actuales de la empresa a través

de una intensificación de sus esfuerzos de marketing. Esta estrategia es muy utilizada, ya sea por sí sola o en combinación con otras. La penetración de mercado comprende medidas como aumentar el número de vendedores, elevar el gasto en publicidad, ofrecer una gran cantidad de artículos de promoción de ventas o aumentar los esfuerzos publicitarios.

- El desarrollo de mercado supone la introducción de los productos o servicios actuales de la empresa en nuevas áreas geográficas.
- El desarrollo de producto es una estrategia que busca aumentar las ventas a través de la modificación o mejora de los productos o servicios actuales de la empresa. El desarrollo de producto suele exigir grandes gastos en investigación y desarrollo. (2017, p. 138-139).

Por su parte, Geoffrey, D. nos refiere que otros ejemplos de estrategias pueden ser las siguientes:

- Búsqueda de mercados meta: Para el comerciante, fijar metas es equivalente a la segmentación. Una estrategia de segmentación o búsqueda de mercados meta puede basarse en cualquiera de los siguientes elementos o en todos ellos:
 1. Valor (consumo alto o bajo, valor de los bienes comprados).
 2. Preferencia del cliente (orden de servicio por teléfono/correo electrónico, tipo de productos/servicios comprados).
 3. Etapa de la vida (estado de la relación entre proveedor y cliente: activa, en declive, in-activa, meses desde la última compra).
- Fijar precios: De acuerdo con el enfoque clásico del comerciante, es posible adoptar las siguientes estrategias:
 1. Hacer reducciones tácticas de corto plazo.
 2. Establecer sobrepuestos.

3. Elevar la calidad percibida.

- Retención del cliente: Debido a que la tecnología avanzada permite al proveedor dar seguimiento al progreso de un cliente o de quien pide informes, cada vez más, el enfoque cambia de la rentabilidad del producto a la rentabilidad de las relaciones con el cliente. Sin embargo, la rentabilidad del cliente estará determinada por:
 1. El costo de adquisición.
 2. Las pérdidas de clientes o de clientes potenciales en varias etapas clave de la relación.
- Las etapas clave en la relación con el cliente son las siguientes: solicitud de informes, conversión en cliente, compra repetida, comercio alto, amenaza de inactividad y recuperación. (2012, p. 55-56).

3.13.- El marketing relacionado con el área de ventas

Hoy en día las empresas tienen que afrontar el cambio muy rápido, ahora el cliente es más exigente, los productos y servicios son imitados velozmente por la competencia, el factor de diferenciación en el mercado se ha vuelto complejo.

Las empresas buscan contar con una estrategia de negocios acorde a sus oportunidades de mercado, según nos indican Johnston & Marshall, es “La decisión de cómo competirá en su industria para conseguir una ventaja competitiva sostenible” (2009, p. 83).

Después, de elegir la mejor estrategia competitiva es en ese momento que toma importancia la coordinación del departamento de marketing y ventas. Según nos dicen Armstrong & Kotler “En un panorama ideal, la fuerza de ventas y otras funciones de marketing (planificadores, gerentes de marca e investigadores de marketing) deberían colaborar de manera conjunta para crear valor a los clientes. Lamentablemente algunas empresas todavía tratan las ventas y al marketing como funciones separadas” (2013, p. 394).

3.14.- Venta relacional

La tendencia actual en las organizaciones es hacia un estilo de venta relacional porque el cliente se ha vuelto el centro; los productos y servicios ya no son la fuerza que impulsa las ventas. Los expertos indican que conseguir un cliente nuevo es más costoso que retener o fidelizar un cliente actual. Según Hair, Anderson, Mehta & Babin nos indican que “Las empresas tratan de desarrollar relaciones rentables y continuas con los clientes, entregando un alto valor y un sentido de lealtad. De hecho, los clientes leales con frecuencia se convierten en el mejor personal de ventas no pagado, al referir a otros prospectos y difundir mensajes verbales positivos” (2010, p. 63).

Los gerentes de ventas deben direccionar sus esfuerzos para dar un servicio de valor al cliente porque esto permite fidelizarlos. Asimismo, Hair, Anderson, Mehta & Babin dicen que “Es probable que los clientes que reciben un mal servicio o se sientan ignorados busquen proveedores alternos. De manera que las relaciones en el intercambio relacional se caracterizan por contactos frecuentes, incluso cotidiano, entre la fuerza de ventas y el cliente, o a través de sistemas electrónicos que permiten que el vendedor monitoree varios aspectos del negocio” (2010, p.64).

A continuación, en la tabla 3 podemos observar las diferencias entre el marketing transaccional y el marketing relacional.

Tabla 3

Criterios de Comparación entre el Marketing Transaccional vs el Marketing Relacional.

Criterio	Marketing Transaccional	Marketing Relacional
Marketing Mix	* Tradicional 4 P's.	* 4 P's + servicio con punto de vista del cliente.
Enfoque	* Mercado genérico.	* Base de clientes.
Objetivo	*Venta puntual.	*Venta continuada.
Factores Clave	*Economías de escala. *Participación de mercado.	*Economías de mercado y alcance, JIT. *Lealtad del cliente. *Resultados por clientes.
Calidad	*Técnica / Interna.	*Percibida por el cliente, considerando procesos y relación.
Sensibilidad al Precio	*Muy alta.	*Baja (diferencia de la relación)
Costes de Cambio	*Bajos.	*Altos (vínculos establecidos)
Producto / Servicio	*Diversificación / Extensión de líneas de producto.	*Servicios adicionales al cliente. Ventas complementarias al cliente.
Comunicación	* Publicidad general.	* Marketing directo.

Nota: Diferencia según criterios entre el marketing transaccional y el marketing relacional. Adaptado de “Administración de las relaciones con el cliente y desarrollo de sociedades”. Fuente: Johnston, M. & Marshall, G., 2009, Administración de Ventas, 9, p.63.

3.15.- Administración de las relaciones con el cliente “CRM”

Por sus siglas en inglés CRM “Customer Relationship Management” es un sistema centrado en el cliente. Al respecto, Hair, J; Anderson, R; Mehta R y Babin, B no indican que “Para los gerentes de ventas, significa una amplia variedad de soluciones para manejar las ventas y la información del cliente”. Asimismo, Hair, Anderson, Mehta & Babin nos dicen que “CRM es una integración sistemática de la tecnología de información y de los recursos humanos, diseñada para proporcionar un valor máximo a los clientes y para obtener un valor máximo de ellos”. (2010, p. 63). En otras palabras, Hair, Anderson, Mehta & Babin sostienen que:

Un sistema de CRM ayuda al personal de ventas a empatar a los clientes con los productos que son mejores para ellos y, al hacerlo, apalanca los recursos de la empresa para lograr un nivel de ventas más alto. De hecho, las empresas que adoptan programas de CRM a menudo experimentan un desempeño de negocios más alto. (2010, p. 63).

3.16.- Administración de clientes.

Es un proceso que tiene como objetivo atraer, conseguir, conservar, fidelizar y aumentar la cantidad de clientes rentables. Asimismo, Hair, Anderson, Mehta & Babin nos indican que “Con CRM, el vendedor hace más que simplemente generar ventas. El vendedor tiene cuatro metas importantes, las cuales ayudan a crear valor para el cliente:

1. Recolectar datos importantes acerca del cliente y del mercado.
 2. Identificar los tipos de datos necesarios para proporcionar al cliente un mejor servicio.
 3. Proporcionar información acerca de la forma en la cual el sistema de CRM debe utilizar los datos para crear valor para el cliente.
 4. Administrar la relación entre la empresa y los clientes a quienes está asignado el vendedor.
- (2010, p. 71).

3.17.- Cartera de clientes.

Una cartera de clientes es un registro de los clientes actuales y de los posibles clientes. Según Hair, Anderson, Mehta & Babin nos sugieren que “Con CRM, los gerentes de ventas están más interesados en que sus vendedores conozcan a los clientes, más que a los productos. Por consiguiente, es más probable que las responsabilidades del vendedor se organicen por carteras de clientes. Las carteras de clientes son grupos de clientes que tienen algo en común. En vez de asignar a los vendedores con base en las características del producto, como podría ser el caso con una asignación de productos genéricos y de marca, el gerente de ventas asigna a los vendedores con base en las características del cliente. (2010, p. 7).

Capítulo 4: Desarrollo del Proyecto

El desarrollo de nuestro proyecto está basado en primer lugar en un análisis del macroentorno utilizando para ello la herramienta PESTE. También, evaluamos el microentorno del sector de imprentas con la herramienta de las “Cinco fuerzas de Porter”. De igual modo, nos valemos de las matrices EFE y EFI para saber en qué grado estamos respondiendo a nuestras oportunidades de mercado y contrarrestando las amenazas, luego, hacemos un análisis de la competencia directa a través de un cuadro comparativo.

Revisando los resultados de todos estos análisis de forma integrada podemos clarificar oportunidades y amenazas en el entorno para luego hacer un cruce con nuestras fortalezas y debilidades a través de la herramienta FODA. Esto nos lleva a desarrollar objetivos y estrategias adecuadas a la gestión comercial hacia el 2021. Asimismo, este análisis integrado nos da el panorama para evidenciar la problemática actual que afecta la gestión comercial de la empresa.

Finalmente, desarrollamos las alternativas de solución con el modelo de administración de ventas más adecuado para mejorar la gestión comercial.

4.1.- Análisis del macroentorno

4.1.1.- Factores políticos – legales.

Las evaluaciones anuales del Fondo Monetario Internacional (FMI) de los países de la región están llenas de advertencias: “la recuperación sigue siendo lenta “dice de Brasil, por mucho, potencia en América Latina; “la incertidumbre en las políticas ha debilitado el clima de negocios”, apunta sobre México. Perú, lleva ya 15 años creciendo a un 5,4% medio por año, es la excepción a ese estándar general. Incluso tras observar reducido el ritmo de crecimiento en los últimos años, en los que la expansión ha pasado del 5% al entorno del 2,5%, “continúa siendo una de las economías con mejor desempeño de la región”, subraya el ente con sede en

Washington en su último análisis de las constantes fundamentales peruanas. El criterio de prudencia, además, ha permitido obtener un fondo de reservas internacionales —vitales ante potenciales choques— de aproximadamente un cuarto del PIB y ha mantenido la deuda pública bajo control (26% del PIB, mayoritariamente en manos de nacionales). Con una de las tasas de inflación más bajas de la región (2,2% este año), el FMI tampoco vislumbra riesgos para la estabilidad financiera. Por su lado Félix Jiménez, profesor de la PUCP, atribuye esta relativa estabilidad, ajena a lo que sucede en la arena política y en los tribunales, al “esquema institucional de política macroeconómica creado entre los años 2001 y 2003, que no tiene nada que ver con el consenso de Washington”. “Ha permitido, con altibajos, mantener la línea de la política fiscal y monetaria”. “Hay confianza en la acción del banco central y el gasto público siempre ha estado a raya, ajeno a quien estuviera en el Gobierno”, completa Pamela Ramos, de Oxford Economics, que atañe a la regla fiscal que limita el déficit como factor clave. (Fariza, I; 2020).

Otro aspecto que considerar es que en marzo nos sorprendió una crisis sanitaria mundial, debido al avance de la pandemia del coronavirus, por lo cual el gobierno tuvo que tomar decisiones políticas de emergencia, como declarar una extensa cuarentena alrededor de 30 días para toda la población con el objetivo de frenar el avance de la enfermedad, pero al costo de paralizar casi todo el aparato productivo. Al respecto BBC Mundo indicó que el gobierno del Perú alista el mayor proyecto económico de América Latina hasta el momento para amortiguar el golpe de la crisis del coronavirus. Serán, de momento, más de US\$25.000 millones, similar a un 12% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Unas cifras muy superiores a las medidas de incentivo aprobadas por otros países de la región: Argentina, por ejemplo, prevé asistencias por US\$5.700 millones y los subsidios directos y la subvención a empresas equivalen a un 1% de su PIB. (García, D; 2020).

Según indica Ñopo "ahora es momento de que el gobierno regrese a los ciudadanos el resultado de esa disciplina y perseverancia". El Perú está en mejor condición para salir menos golpeado de la crisis económica del coronavirus que se cierne como una grave amenaza sobre la región. Asimismo, Ñopo afirma que "somos los mejor preparados dentro de las limitaciones que tenemos". Coincide con él Chávez. "Ya se vio en coyunturas anteriores, como en la crisis financiera internacional de 2008: la economía peruana en 2009 creció cerca de un 1%; y en 2010, un 10%", recuerda. (García, D; 2020).

4.1.2.- Factores económicos.

El acontecer económico peruano está pasando por un momento de gran incertidumbre ya que existían perspectivas favorables para el año 2020, un posible 4% de crecimiento, más la realidad indica que vamos a enfrentar una gran recesión económica. Al respecto en el diario Gestión, en su columna de opinión, nos explican que:

En 1983 la economía peruana enfrentó dos golpes durísimos. Por un lado, la crisis de la deuda, provocada por la subida de la tasa de interés en 1981-82 en los Estados Unidos, la mayor en la historia contemporánea. Por otro lado, tuvimos el fenómeno del Niño más grande del último medio siglo. El choque externo, para nosotros, fue tan grande como el de 2008 - 2009. El choque interno fue el más duro del último medio siglo, hasta ahora, afectando con particular severidad al PBI primario y a la infraestructura.

Los choques de demanda y oferta afectan duramente a la actividad económica. El choque de demanda de 2008-2009 hizo que la tasa de crecimiento del PBI pase de 9.1% en 2008 a solo 1% en el 2009: un descenso de 8 puntos porcentuales. El choque de oferta y demanda de 1983 hizo que la tasa de crecimiento del PBI pase de -0.2% en 1982 a -10.4% en 1983: 10.6 puntos porcentuales menos.

Debido a la gran depresión que se va a producir en la economía mundial, el choque externo al que enfrentaremos este año será más grande que el de 1983 o el 2008-2009. El choque de oferta del Covid-19, que es a escala nacional, será mucho más fuerte que el provocado por El Niño, que estuvo geográficamente focalizado. (Mendoza, W; 2020).

Asimismo, en el portal web de Reuters se mencionó que la ministra de Economía, María Antonieta Alva, explicó que tuvo una reunión con el mandatario y el jefe del Banco Central, Julio Velarde, para diseñar un paquete con “gran inyección de liquidez” a la economía local.

Las restricciones por la emergencia nacional prácticamente han paralizado a la economía peruana de 220.000 millones de dólares, basada principalmente en la producción minera.

Alva precisó que, tras décadas de disciplina fiscal, el país ha acumulado ahorros y cuenta con un buen nivel de endeudamiento en los mercados de capitales; además tiene líneas contingentes de créditos listos con multilaterales.

Perú, que ha mantenido una economía de libre mercado desde hace tres décadas, tiene 68.044 millones de dólares de reservas en el Banco Central -medidas hasta marzo- y un fondo de estabilización fiscal de 5.500 millones de dólares hasta fines del 2019. Además, el país tiene una deuda pública del 27% del PIB, una de las más bajas de América Latina; una baja inflación y su moneda es una de las menos volátiles de la región. (Aquino, M; 2020).

Las proyecciones del PBI peruano para el cierre de este año 2020 son poco alentadoras. Según el Banco Mundial la proyección de crecimiento de la economía peruana para el 2020 se ha reducido severamente como resultado de las medidas de emergencia que ha tenido que tomar el país para detener la propagación del COVID-19. El organismo internacional prevé que el PBI del Perú caerá 12% en el 2020. (Diario Gestión, 2020)

En la siguiente figura 13 mostramos la evolución del PBI desde el año 2009 y la proyección para el año en curso.

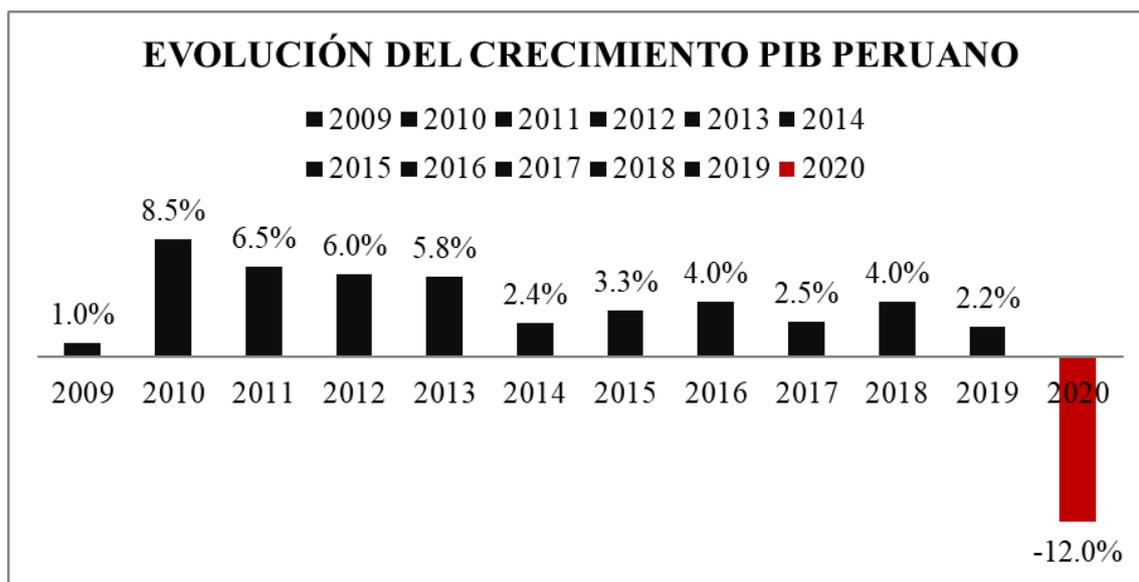


Figura 13: Evolución del PBI desde el año 2009 hacia el 2020 proyectado. Adaptado del informe económico “El Perú crecerá menos el 2019” de la (Cámara de Comercio de Lima, 2019) e informe económico del “Perú será el país con mayor caída de PBI en Sudamérica este año, según BM” (Diario Gestión 2020).

Asimismo, en la tabla 4 mostramos el crecimiento del PBI por sectores al año 2019 en el cual evaluamos en particular el desarrollo del sector manufactura en el que se desenvuelve Editorial Franco. En el caso del sector manufactura no primaria el país sólo creció 1.2% el 2019 según el instituto nacional de estadística e informática (INEI).

Tabla 4

Evolución del PBI por Sectores Económicos del 2016 al 2019.

PBI Global y por Sectores (Variación % real)				
Sectores	2016	2017	2018	2019
PBI	4.0	2.5	4.0	2.2
Agropecuario	2.6	2.5	7.6	3.2
Pesca	-11.1	9.9	39.9	-25.2
Minería e Hidrocarburos	12.3	3.6	-1.3	-0.1
Manufactura	16.5	0.2	6.2	1.3
Electricidad y Agua	7.8	0.9	4.5	3.9
Construcción	-2.6	2.4	5.4	1.6
Comercio	2.8	1.3	2.5	3.0
Servicios	4.6	3.5	4.7	4.2

Nota: Adaptado de informe económico “Economía Peruana crecerá menos el 2019” del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) y de la Cámara de Comercio de Lima e informe estadístico de INEI “Perú: Producto bruto interno según actividad económica (nivel 14), 1995-2019”.

4.1.3.- Factores socioculturales.

El advenimiento de las nuevas tecnologías de la información y comunicación han sugerido un cambio en el comportamiento del consumidor. En los últimos años hemos experimentado varios cambios, algunos de ellos ligados al creciente uso de herramientas, como el ordenador, el teléfono móvil, las tabletas y otros dispositivos digitales, así como el mayor número de canales en la televisión, el aumento del comercio electrónico (e-commerce), la digitalización de diferentes medios comunicativos, el gran desarrollo del startup, entre otros servicios y aplicaciones de internet.

En la actualidad podemos hablar de un consumidor experto. Este se abastece de abundante información a través de diferentes canales y medios de comunicación que hacen posible que el

consumidor tenga un mayor acceso a bienes, servicios y, a cualquier tipo de información. (Barrullas, J., 2016).

Asimismo, existen muchas diferencias relevantes entre el consumidor y el comprador organizacional que tienen implicaciones fundamentales para el marketing de bienes y servicios, en general, y para la función de ventas, en particular. (Geoffrey, D., 2012).

Entre ellas tenemos las siguientes:

Menos compradores organizacionales: es frecuente que el 80% de la producción se venda, quizás, a 10 o 15 empresas, lo cual denota la importancia de un cliente en el mercado negocio a negocio (B2B) es mucho mayor que para la empresa con marketing enfocado en los consumidores. (Geoffrey, D., 2012).

Relaciones de largo plazo, cercanas, entre los compradores organizacionales y los vendedores: Dada la relevancia de los clientes grandes, tiene sentido que los proveedores inviertan en relaciones a largo plazo con ellos. Esto se observa en el crecimiento de ventas de las cuentas clave, en el cual el accionar de ventas y los equipos de marketing se dedican especialmente a dar servicio a los principales clientes. (Geoffrey, D., 2012).

Los compradores organizacionales son más racionales: Al igual que todas las personas, los compradores empresariales se ven impactados por factores emocionales; por ejemplo, son susceptibles a los colores del equipo de oficina o al hecho de que les agrada o no un ejecutivo de ventas, etcétera. Sin embargo, puede ser, en global, que el comprador organizacional sea más racional. Con frecuencia tomarán decisiones con base en criterios económicos. Esto se debe a que los compradores de empresas tienen que justificar sus decisiones ante otros miembros de la organización. (Geoffrey, D., 2012).

La compra organizacional se hace con requerimientos específicos: En el marketing B2B es frecuente que los compradores definan las especificaciones del producto, y que los

representantes de ventas presenten un producto a la medida para satisfacerlos. (Geoffrey, D., 2012).

La compra recíproca es importante en la compra organizacional: Como un comprador empresarial puede estar en una posición de poder para negociar con un vendedor, es posible demandar concesiones a cambio de realizar el pedido. En algunas situaciones es posible que el comprador demande al vendedor la compra de algunos productos a cambio de asegurar el pedido. (Geoffrey, D., 2012).

En nuestro país las tendencias culturales de los clientes industriales se definen por haber desarrollado estilos y costumbres que afectan a diferentes sectores, en particular al sector gráfico. Estos son:

Cultura de compra: Gracias a las nuevas tecnologías y el Internet, las empresas están cambiando poco a poco su cultura de compra a través del *e-commerce* dejando de lado la compra presencial, generando muchas oportunidades a las diferentes industrias compradoras y vendedoras por el ahorro de costos y la rapidez que representan, favoreciéndose el margen. En particular, la industria gráfica podrá utilizar esta oportunidad para ampliar su cobertura de venta a través de medios digitales, esto significaría el uso de Internet en *e-commerce* y redes sociales para poder promocionar el portafolio de productos y, servicios que la industria gráfica ofrece.

Cultura de pago: El índice de morosidad en el país se ha venido deteriorando, provocando desbalances en los flujos de caja de las industrias proveedoras, obligadas a gestionarse créditos a corto plazo con el consiguiente costo, afectando el margen de estos y creándoles una amenaza. En particular, en la industria gráfica en promedio, el 90 % de las ventas se efectúa a crédito, según información del presidente de AGUDI, Ing. Yoshimoto. (Morales, S., Oliva, W., Sánchez, M & Sierralta, J., 2015).

4.1.4.- Factores tecnológicos.

Las nuevas tecnologías crean nuevas oportunidades y nuevos mercados. Es así, que cada tecnología nueva reemplaza a una anterior. Los bulbos de vacío fueron reemplazados por los transistores, las películas fotográficas fueron reemplazadas por la fotografía y las descargas digitales y la tecnología streaming está afectando el comercio de CDs y DVDs. Cuando las viejas industrias batallaron contra las nuevas tecnologías o las ignoraron, sus negocios decayeron. Por tales razones, el experto en marketing debe observar de cerca el entorno tecnológico. Las empresas que no innoven encontrarán que sus productos son obsoletos y desaprovecharán las nuevas oportunidades de desarrollar productos y mercados. (Kotler, P., 2017).

En cuanto a los cambios en la actividad de imprenta y artes gráficas la producción digital es una de las más relevantes de las innovaciones que el sector de la imprenta ha experimentado en los últimos años. La producción digital está permitiendo mantener e incrementar el nivel de pedidos, pues de las empresas consultadas en el informe “Global Trends” un 33% registró una mayor cantidad de trabajos de impresión digital por hojas.

En números, la opción por la impresión digital es una realidad y está tomando más importancia en el sector, ya que más del 65% de los encuestados produce impresiones digitales, mientras que solo un 5% trabaja únicamente con impresión digital. (“El Diario 16”, 2018).

Además de la apuesta por la producción digital, mejorar la eficacia y los costes de producción son otras áreas en las que la actividad de la imprenta está apostando desde hace años para elevar su rentabilidad y beneficios. En síntesis, la inversión del sector está apostando en mejorar la parte relacionada con la tecnología de impresión (52%), seguida de los equipos de acabado (49%) y los sistemas de pre-impresión, flujo de trabajo y gestión de la información (41%).

Asimismo, otra de las tendencias en el sector consiste en el desarrollo de aplicaciones de impresión directa desde internet debido a la importancia que tiene presentar una plataforma de comercio electrónico para captar clientes por la red. (“El Diario 16”, 2018).

4.1.5.- Factores medioambientales.

Actualmente, las empresas que están mejor informadas van más allá de las regulaciones del estado y están desarrollando estrategias y actividades que permiten la sostenibilidad ambiental, es decir, un esfuerzo por crear una economía global que nuestro planeta pueda sostener por tiempo indefinido. La sostenibilidad ambiental requiere satisfacer las necesidades de hoy sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades. (Kotler, P., 2017).

Generalmente, se considera que la actividad de impresión y artes gráficas es muy perjudicial para el medio ambiente como consecuencia de la gran contaminación que provoca y el enfoque de su accionar que tiende a utilizar prácticas poco respetuosas con la naturaleza.

Los efectos medioambientales se generan como resultado de la producción de recursos para la actividad (materiales, consumos, energía, agua, etcétera), del proceso de salida de los mismos (residuos, desechos químicos y otras formas de contaminación) y los ocasionados por la situación geográfica donde se desarrolla la actividad (infraestructuras, instalaciones, etcétera). (López, J., 2017).

La impresión offset es una herramienta que permite mitigar los problemas ambientales, ya que se puede sustituir las tintas derivadas del petróleo por otras basadas en aceite vegetal, con este sistema se consigue eliminar las emisiones de los Compuestos Orgánicos Volátiles (COV), sustancia química que se origina por la gasificación o evaporación de sustancias generadas por el petróleo y que da lugar a compuestos que preceden al ozono. Esto conlleva una reducción

en los consumos de alcohol, mientras que los vertidos líquidos de lavado y de humectación son almacenados en recipientes especiales para su posterior trato. (López, J., 2017).

Otra práctica fundamental es la necesidad de reutilizar y reciclar el papel. Las exigencias del sector en materia de dicho elemento son tan elevadas que no se puede permitir mirar hacia otro lado y seguir abasteciéndose de la tala masiva de árboles.

Está claro que este material es fundamental para la actividad de las imprentas, sin embargo, existen varias alternativas que permiten reducir la deforestación, como por ejemplo el reciclaje o el uso de papel con menos peso permitiendo así el ahorro en materia prima.

La imprenta debe contar con dos certificados de vital importancia que intervienen en el proceso de impresión y que permiten tener herramientas para cumplir con el compromiso medioambiental.

Por una parte, el certificado ISO 14001 gestiona las normas referentes al medio ambiente, y por otra parte el certificado FSC (Forest Stewardship Council o en español, el Consejo de Administración Forestal) basado en la custodia sostenible de las materias primas que garantizan la gestión forestal y medioambiental del papel.

La norma ISO 14001 permite sistematizar fácilmente cuestiones ambientales derivadas de la actividad de la empresa. También, genera el impulso de proteger el entorno y prevenir la contaminación manteniendo el equilibrio desde el punto de vista social y económico.

Se obtiene la optimización de la gestión de los recursos y residuos, reduciendo aquellas situaciones ambientales negativas propias de la actividad o de riesgos por circunstancias accidentales, además de ahorrar en el consumo energético y de materiales.

Contar con este medio proporciona a la organización una buena imagen de cara al cliente en materia de responsabilidad ambiental, consiguiendo una ventaja competitiva respecto de la competencia. (López, J., 2017).

Algunos de los requerimientos para poder obtener dicho certificado son:

- Creación de un plan medioambiental.
- Definición de objetivos y metas en dicho ámbito.
- Políticas y procedimientos que seguir.
- Establecer responsabilidades.
- Actividades de capacitación personal.
- Sistema de control.

El certificado FSC garantiza que los materiales utilizados provienen de bosques organizados de forma responsable. Se trata de establecer los diferentes pasos del proceso de producción del producto, desde la obtención de las materias primas hasta la impresión. El FSC se puede clasificar en los siguientes certificados: Gestión Forestal, Cadena de Custodia y Madera Controlada. (López, J., 2017).

Finalmente, con los grandes avances tecnológicos que se han producido en los últimos años, el papel ha pasado a un segundo plano, dando lugar a otros medios que lo sustituyen. Dichos medios son más costosos de obtener, más peligrosos para el medio ambiente y con una vida útil muy inferior al papel (reciclable), por lo que podemos extraer una conclusión bastante sencilla. La sociedad ha conseguido desarrollarse y crecer gracias a la tecnología, pero ha olvidado incorporar en la ecuación al medio ambiente, ya que utiliza medios que perjudican al mismo. (López, J., 2017).

4.2.- Análisis del microentorno: las cinco fuerzas de Porter

4.2.1.- Poder de negociación de los proveedores. Alto.

En la industria gráfica los proveedores tienen un poder de negociación alto. Esto se evidencia cuando el proveedor vende productos que normalmente son escasos en el mercado o no tienen sustitutos o cuando los proveedores son escasos. Los proveedores más importantes para las empresas de actividades de impresión son los fabricantes o distribuidores de productos químicos, tintas, máquinas, equipos, papel, etc. (Morales, S., Oliva, W., Sánchez, M & Sierralta, J., 2015).

Con respecto a las imprentas, tras invertir en la maquinaria propia de su actividad, se relaciona con los proveedores mediante el mantenimiento de estas. En muchos casos para mantener la garantía de la máquina los proveedores exigen utilizar a los técnicos y suministros de la propia marca. Sin embargo, en el mercado hay técnicos especializados independientes que ofrecen servicios de mantenimiento.

En cuanto a los suministros y materiales existe una amplia oferta de proveedores. Sin embargo, en el mercado existe diferenciación de proveedores, ya que se valora mucho la calidad que es congruente con la utilización de materiales y suministros de primera, en la que los proveedores de estos mismos imponen sus condiciones.

4.2.2.- Poder de negociación de los compradores. Alto.

Los clientes son una fuerza relevante para tener en cuenta por parte de las empresas gráficas, ya que aparte de satisfacer sus necesidades es imprescindible hacerlo con el menor precio posible y con unas condiciones atractivas para el consumidor. En muchos casos, es tal el poder que ostentan, consiguen presionar a la empresa para ofrecer el producto a un precio bajo. El sector de las artes gráficas presenta una pugna de precios entre las empresas competidoras, debido a la obtención de márgenes mínimos. A pesar de que la impresión de papel es un

producto con un precio bajo, los consumidores lo analizan al detalle hasta el punto de comparar y elegir aquella empresa que le ofrezca un coste menor, aunque la diferencia de precios no sea muy elevada. (López, J., 2017).

Algunos de los factores que influyen en el poder de negociación de los clientes son:

1.- Bajos costes de cambio: Existe la facilidad para los clientes, dada la alta competencia, en cambiar de imprenta por cualquier motivo, ya que ofrecen productos con calidad y precio similares.

2.- Cuando los clientes compran en gran volumen: Existen clientes en el mercado que compran en grandes cantidades y ejercen una gran fuerza de negociación, como: Aseguradora Cardif, Molitalia, Banco de Crédito, Interbank, etc. Lo mismo es a nivel del estado, las instituciones o ministerios ejercen su fuerza de negociación a través de las licitaciones que empujan a los competidores a reducir sus precios para ganar las ventas.

3.- Amenaza competitiva del comprador: El consumidor logra satisfacer su necesidad por cuenta propia sin necesidad de intermediarios. Existen organizaciones que tienen su propia área de publicidad e imagen donde desarrollan sus propios proyectos de comunicación, ya que cuentan con personal técnico, maquinaria y tecnología propia.

4.2.3.- Amenaza de nuevos competidores. Medio – Alta.

Según Porter, la amenaza de nuevos competidores es un aspecto relevante en el éxito empresarial y en el entorno de incertidumbre actual. Esto permite a las empresas anticiparse a posibles situaciones que perjudiquen el porvenir de éstas antes de que lleguen a materializarse. La posible entrada al sector de nuevas empresas provoca un entorno de mayor competitividad que afecta significativamente a las ya existentes. (López, J., 2017).

En cuanto a las barreras de ingreso, estas se refieren a la facilidad o dificultad que tienen las empresas ingresantes al sector en el que se quieren desarrollar. Por ejemplo, si el grado de

dificultad es alto esto se deberá a que el grado de inversión es alto, lo que muchas veces desanima al competidor potencial, manteniendo así al margen del sector.

Analizaremos las barreras de ingreso enfocadas a empresas que desean ingresar a la industria de impresiones.

A.1.- Posicionamiento: En el mercado de actividades de impresión Editorial Franco tiene más de 18 años, al igual que otras empresas del medio, aunque no tantos años como las empresas líderes del sector (Cimagraf, Pentagraf, etc.); este es un punto fuerte para Editorial Franco y, otras empresas reconocidas en el medio. Por lo tanto, la barrera es alta, ya que sería difícil la entrada de otros competidores porque comenzarían de cero.

A.2.- Economías de escala: Las empresas existentes del sector han desarrollado ligeros niveles de economías de escala en comparación con las grandes industrias gráficas mundiales, tales como: Corporación RR Donnelley, Carvajal & Cía., etc.

Esto significa que la barrera de ingreso provocada por esta variable es limitada. De hacerse un análisis de esta dimensión por grupos estratégicos, veríamos que hay dos grupos: empresas de mediana economía de escala, como Cimagraf, y empresas de pequeña economía de escala, como Editorial Franco, crean barreras de ingreso relativas, pero que serían fácilmente vulnerables por las grandes empresas. Esto significa que esta variable crea una amenaza para el sector, considerándose esta barrera como media.

A.3.- Diferenciación de productos: La diferenciación produce barreras de ingreso importantes y su efecto proviene de dos perspectivas: a) atributos importantes reconocidos y deseados por el mercado y b) por fidelidad.

En el caso de los atributos de la oferta y reconocidos por el mercado se detecta un nivel de diferenciación importante, en particular por la calidad y resolución de impresión. Esto les permite a las empresas del sector diferenciarse y, por supuesto, exigir mayores precios que los

clientes están dispuestos a pagar; por ejemplo, la industria cosmética, la industria del packaging, industria de la moda, etc. Esto le genera al sector una barrera de ingreso importante, lo que le permite proteger el margen creándose una oportunidad; sin embargo, son aún pocos los clientes que reconocen esta diferenciación, haciendo débil esta barrera.

Por el lado de la fidelización, muchos clientes corporativos no desarrollan una alta fidelidad con las empresas de la actividad gráfica, ya que buscan proveedores que les den servicios a precios más bajos, esto conlleva a una pugna entre las empresas con precios más bajos y, con la consecuente caída del margen para las empresas del rubro. Sin embargo, existen empresas que han conseguido fidelizar a sus clientes importantes como Editorial Franco que cuenta con 10 clientes claves, a quienes les da un servicio especial, pero no se puede asegurar que contará siempre con ellos. Esto crea una barrera media.

A.4.- Requisitos de capital: En el caso de empresas que desean ingresar a la industria gráfica, la necesidad de capital (inversión) es una barrera alta, debido a que las maquinarias y los softwares tienen precios bastante elevados y la renovación de estos activos es constante para poder mantenerse competitivos en el sector. La mano de obra en el sector gráfico también es cara y escasa. Una sola máquina o un programa pueden costar dependiendo de 100,000 a 300,000 dólares, lo cual crea una oportunidad al sector, ya que se protege el margen de este.

A.5.- Acceso a los canales de distribución: En el caso de las empresas del sector gráfico, estas no ofrecen productos de consumo masivo y, por lo tanto, no requiere de canales de distribución indirectos para acceder a los clientes, pero como es necesario llevar los productos a estos consumidores, las empresas del sector gráfico usan el canal de distribución directo. Esto significa que esta variable no constituye una barrera de ingreso, ya que cualquier competidor potencial se valdría de su propia fuerza laboral para la distribución directa, lo que crea una

amenaza al sector por lo cual esta barrera sería media. (Morales, S., Oliva, W., Sánchez, M & Sierralta, J., 2015).

4.2.4.- Amenaza de productos sustitutos. Media.

Al respecto observamos que el sustituto de los medios impresos viene siendo lo medios digitales por la facilidad de acceso para el público en general y, por el bajo costo para las empresas. Asimismo, según la revista Perú Grafico del 2017 en los últimos años se ha visualizado una mayor aceptación de los medios digitales, los cuales brindan diversas formas de reproducción de información y datos; estos medios han generado facilidades para la comunicación global. Sin embargo, el gerente regional de Ricoh, Álvaro Espinoza, nos indica que:

“la comunicación digital y la impreña no compiten, ya que cada una ofrece diferentes maneras para llegar al cliente”. Las dos comunicaciones están enfocadas en necesidades diferentes para llegar al consumidor, cliente o usuario. En tal sentido, una puede ser masiva y la otra selectiva, o una puede ser genérica y la otra personalizada. Sin embargo, la comunicación impreña transmite características del papel que no es diferenciable digitalmente”. Expresó, además, “que el sistema digital ya llegó a su objetivo, por lo que las empresas necesitan enfocarse en tener un nuevo propósito para la mejora de sus negocios y de la experiencia del cliente”. Por lo tanto, podemos concluir que esta amenaza tiene un impacto medio.

4.2.5.- Rivalidad entre competidores. Fuerte.

En el mercado de la impresión podemos encontrar a los rivales competitivos que ofrecen los mismos productos para los mismos clientes, también, tienen procesos muy similares.

La situación del sector con alta amenaza de entrada de nuevos competidores, una amenaza de productos sustitutivos media, y el poder de proveedores y clientes bastante alto, indica que existe una gran rivalidad entre los integrantes del sector.

Otros factores adicionales que potencian la rivalidad entre empresas son:

- Equilibrio entre competidores: Sí las empresas del sector tienen un tamaño y unas características similares se intensificará la competitividad, con la intención de obtener una mayor cuota de mercado y ofrecer el mejor precio posible.
- Baja diferenciación: Los productos ofrecidos por empresas de impresión son muy similares entre sí, por lo que existe una baja diferenciación en el sector de las artes gráficas. Esto permite aumentar la rivalidad entre los competidores tratando de desmarcarse ligeramente.

El estudio de todos estos factores permite obtener una visión más especializada y concreta sobre la situación interna del sector. En definitiva, tras realizar este análisis mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter se puede afirmar que nos encontramos en un sector con alta rivalidad competitiva, por lo que no sería muy atractivo entrar en dicho sector. A pesar de esto, el mercado presenta oportunidades para ser aprovechadas y se tenga la suficiente confianza como para poder competir con las demás empresas.

A continuación, en la figura 14, mostramos un gráfico de las cinco fuerzas de Porter donde se resume el impacto de las fuerzas de mercado en el sector de impresiones.

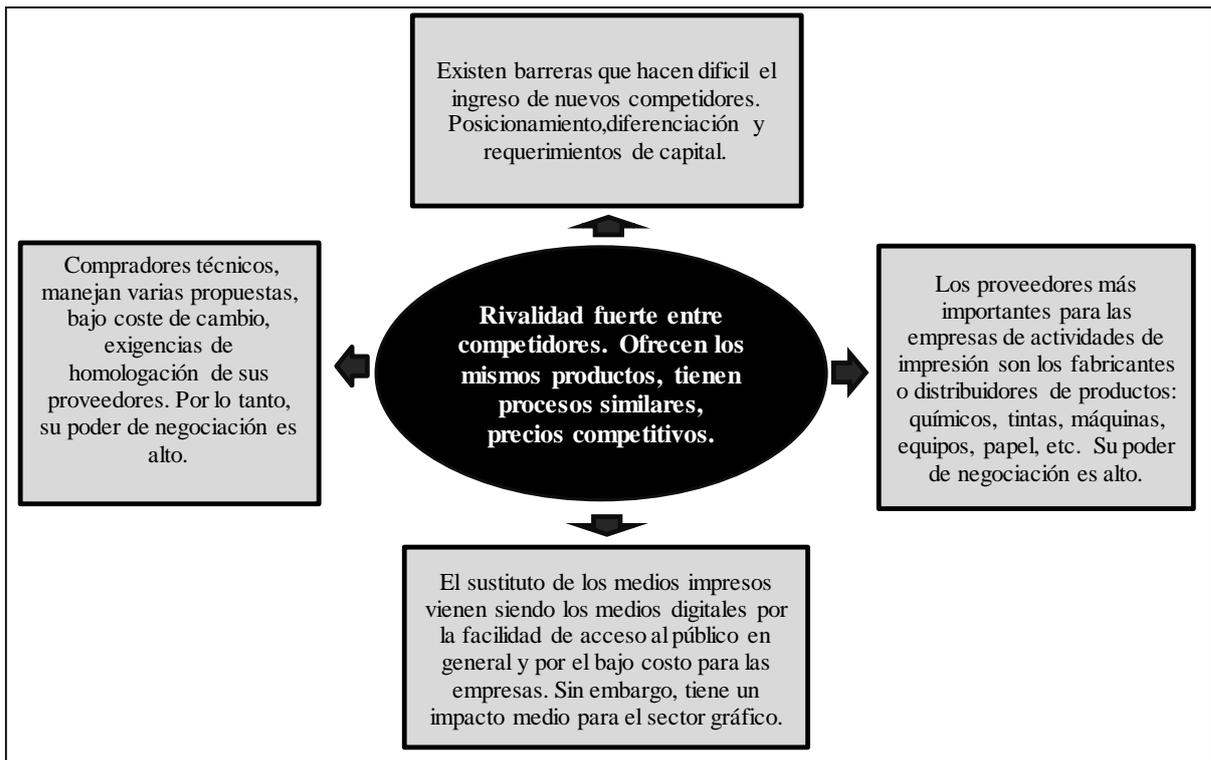


Figura 14: Diagrama de las cinco fuerzas de Porter que afectan el microentorno de la empresa Editorial Franco.

Adaptado de “Herramientas estratégicas: análisis DAFO, análisis de las cinco fuerzas de Porter, análisis PEST, etc...” por Bozzo, O. (2017).

4.3.- Análisis de la competencia directa

Hemos realizado un cuadro comparativo de la empresa Editorial Franco con otras compañías del sector para analizar su competitividad a partir de factores de gestión empresarial, con esta evaluación pretendemos evidenciar en que podríamos mejorar.

En la tabla 5 vemos un cuadro comparativo con factores de competencia relevantes, como: experiencia, ventas, tipo de sitio web, servicios, clientes, certificaciones, etc.

Tabla 5

Cuadro comparativo de la empresa Editorial Franco versus empresas del sector imprenta.

Cuadro comparativo de Editorial Franco versus empresas del sector de impresiones				
Factores	Editorial Franco	Kinko's Impresores	Metrocolor	Cimagraf
Inicio de actividades	Septiembre del 2002	Septiembre del 2001	Febrero de 1995	Mayo de 1993
Experiencia	18 años	19 años	25 años	27 años
Tipo de empresa	Empresa Individual Resp. Ltda.	Sociedad Anónima Cerrada	Sociedad Anónima Cerrada	Sociedad Anónima Cerrada
No. de trabajadores	23	32	201	361
Ventas anuales al 2019 (aproximadas)	S/. 2,290,173	S/. 2,175,500	S/. 57,936,000	S/. 120,052,318
Sitio Web	Informativa	Comercial	Comercial	Comercial
Servicios	Pre-prensa, prensa, postprensa e impresión digital	Pre-prensa, prensa, postprensa e impresión digital	Pre-prensa, prensa, postprensa e impresión digital	Pre-prensa, prensa, postprensa e impresión digital
Clientes	Molitalia, Reniec, Cardif, Rotoplas, Ingemec, Mi Banco, Ilko, Pecsá, Tottus, Banco de la Nación	Grupo Gloria, Ariel, Promperú, Mincetur, Thriatlon, Laive, Senati, Pardos, Bombos, Honda, Esan, Viajes Falabella, Petroperú, Real Plaza	Belcorp, Esika Cosmetic Perú, Lbel Perú, Cyzone entre otros.	Yanbal, Unique, Jockey Plaza, Interbank, Hersil, Farminindustria, Entel, Diageo, Revista Cosas, Nestlé, Yanbal, Avon, Natura, Santillana
Premios	"Mujer de Oro Líder por Excelencia" 2012	*****	*****	"Empresa Peruana del año 2018"
Certificaciones	*****	Homologación SENATI	Certificación de calidad SGS/ Responsabilidad ecológica PEFC	I S O 9001/ Responsabilidad ecológica PEFC y FSC
Afiliaciones	Camara de Comercio de Lima / Empadronada al RNP - OSCE/ Asociada AGUDI	Camara de Comercio de Lima / Empadronada al RNP - OSCE/ Asociada AGUDI	Empadronada al RNP - OSCE/ Asociada AGUDI	Camara de Comercio de Lima / Empadronada al RNP - OSCE/ Asociada AGUDI
Ubicación	Rímac	Cercado de Lima	Chorrillos	Ate

Nota: Comparativo de factores empresariales de Editorial Franco versus empresas del sector. Fuente: SUNAT 2020, OSCE 2020, CCL 2020, Datos Perú 2020 y web sites de Kinko's, Metrocolor y Cimagraf.

4.4.- Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz (EFE) nos permite visualizar como enfrentamos mejor las oportunidades y, como nos defendemos de las amenazas. En la tabla 6 observamos que el indicador del análisis es de 2.95, este indicador quiere decir que Editorial Franco está respondiendo bien, por encima del

promedio, a sus oportunidades y evitando sus amenazas.

Tabla 6

Matriz de evaluación de factores externos de la empresa Editorial Franco (EFE).

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1.- Reinventar al departamento de ventas para mejorar el servicio al cliente.	0.15	3	0.45
2.- Mejorar los procesos productivos y comerciales para incrementar los ingresos.	0.15	3	0.45
3.- Aumentar la participación de mercado en los sectores corporativo y público.	0.15	3	0.45
4.- Lograr certificaciones de homologación de procesos para mejorar su posicionamiento de mercado.	0.10	2	0.20
5.- Desarrollar nuevos canales de comunicación y servicio a través del internet.	0.10	3	0.30
	0.65		1.85
	Peso	Valor	Ponderación
Amenazas			
1.- La recesión económica reduce la capacidad de compra de las empresas.	0.15	3	0.45
2.- Riesgo de perder participación de mercado por rivalidad con los competidores.	0.10	3	0.30
3.- Productos online sustitutos de bajo costo.	0.10	2	0.20
4.- Reducción de precios por la crisis económica.	0.05	3	0.15
	0.40		1.10
Total	1.05		2.95

Nota: Cada número responde a un nivel de respuesta, así: 4=Responde muy bien; 3=Responde bien; 2=Responde promedio; 1=Responde mal. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica” Forest, F. (2017, p. 77).

4.5.- Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

El análisis interno realizado permite identificar los factores internos clave, tenemos cinco fortalezas y cinco debilidades. En la tabla 7 podemos observar la matriz EFI donde el puntaje obtenido para Editorial Franco es de 2.95, sobrepasa la media, este factor indica que la empresa está aprovechando sus fortalezas, aunque, hay que reducir el impacto de sus debilidades.

Tabla 7

Matriz de evaluación de factores internos de la empresa Editorial Franco (EFI).

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1.- Liderazgo de los gerentes para el cambio.	0.15	4	0.60
2.- Experiencia de más de 18 años en el sector.	0.15	3	0.45
3.- Innovación tecnológica de su área de producción.	0.15	4	0.60
4.- Alto compromiso de los empleados con la empresa.	0.10	3	0.30
5.- Nuevo sistema informático para el registro de clientes.	0.10	3	0.30
	0.65		2.25
	Peso	Valor	Ponderación
Debilidades			
1.- Informalidad en el desempeño del equipo de ventas.	0.15	2	0.30
2.- La empresa no aplica estrategias comerciales.	0.10	1	0.10
3.- Ventas con baja relación al cliente.	0.10	2	0.20
4.- Falta trabajo en equipo entre las áreas de la empresa.	0.05	2	0.10
	0.40		0.70
Total	1.05		2.95

Nota: Si la empresa tiene una debilidad importante se le califica con 1 y si tiene una fortaleza importante se le califica con 4. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica” Forest, F. (2017, p. 77).

4.6.- Matriz FODA cruzado

La matriz FODA que hemos elaborado nos da claridad para trazarnos objetivos y estrategias comerciales que nos conduzcan al aprovechamiento de nuestras oportunidades y contrarrestar las amenazas de mercado. Asimismo, hemos realizado el cruce respectivo para construir las estrategias (FO, FA, DO, DA). A continuación, en la tabla 8 mostramos el análisis FODA para la empresa Editorial Franco, aquí ubicamos los factores externos e internos más relevantes.

Tabla 8

Matriz FODA cruzado con elaboración de estrategias para la empresa Editorial Franco.

Matriz FODA de Editorial Franco		
Factores Internos	<p>Fortalezas</p> <p>F1.- Experiencia de más de 18 años en el sector.</p> <p>F2.- Innovación tecnológica de su área de producción.</p> <p>F3.- Liderazgo de los gerentes para el cambio.</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1.- No se aplican estartegias comerciales.</p> <p>D2.- Informalidad en el desempeño del equipo de ventas.</p> <p>D3.- Ventas con baja relación al cliente.</p>
Factores Externos		
<p>Oportunidades</p> <p>O1.- Mejorar la gestión comercial para incrementar los ingresos.</p> <p>O2.- Aunmentar la participación de mercado en los sectores corporativo y público.</p> <p>O3.- Reinventar al departamento comercial para mejorar el servicio al cliente.</p>	<p>Estrategias (FO)</p> <p>1.- Aprovechar su experiencia en el sector para mejorar su gestión comercial con el fin de incrementar los ingresos de la empresa.</p> <p>2.- Aprovechar la innovación tecnológica de su área de producción para ganar mayor participación de mercado.</p> <p>3.- Aprovechar el liderazgo de los gerentes para lograr la reinversión del área de ventas y, así, mejorar el servicio al cliente.</p>	<p>Estrategias (DO)</p> <p>1.- Desarrollar estrategias comerciales para mejorar la gestión comercial buscando elevar los ingresos de la empresa.</p> <p>2.- Profesionalizar al equipo de ventas para aumentar la participación de mercado.</p> <p>3.- Reinventar al departamento comercial y establecer un estilo de venta relacional para mejorar el servicio al cliente.</p>
<p>Amenazas</p> <p>A1.- La recesión económica del país reduce la capacidad de compra de las empresas.</p> <p>A2.- Riesgo de perder mercado por la rivalidad con los competidores.</p> <p>A3.- Productos online sustitutos de bajo costo.</p>	<p>Estrategias (FA)</p> <p>1.- Ejercer su experiencia en el sector para contrarestar la reducción de compra empresarial por la recesión económica.</p> <p>2.- Aprovechar su innovación tecnológica en producción para reducir el riesgo de perder mercado por la rivalidad con los competidores.</p> <p>3.- Ejercer liderazgo para el cambio en la estrategia comercial para evitar la entrada de productos online sustitutos.</p>	<p>Estrategias (DA)</p> <p>1.- Aplicar estrategias comerciales para enfrentar la reducción de la demanda por parte de las empresas.</p> <p>2.- Especializar al equipo comercial para enfrentar a la competencia con el objetivo de defender su participación de mercado.</p> <p>3.- Especializar al equipo comercial adoptando un estilo de venta relacional para evitar la entrada de productos online sustitutos.</p>

Nota: FODA construido en base a evaluaciones previas de PESTLE, 5 fuerzas de Porter, EFE/ EFI de la empresa.

Adaptado de “Matriz FODA”. Noriega, S. (2013).

4.7.- Objetivos

- Reestructurar el departamento de ventas a enero del 2021.
- Profesionalizar al equipo de ventas a marzo del 2021.
- Aumentar al 70% el nivel de satisfacción del cliente a julio del 2021.

- Incrementar las ventas de Editorial Franco en 15% a finales del 2021.

4.8.- Alternativas de solución

En base a toda la evaluación que hemos realizado a través de las diferentes herramientas de análisis y habiendo trazado los objetivos comerciales. Presentamos dos alternativas de solución, la primera de ellas es un “Modelo de administración de ventas” y la segunda es un “Modelo de administración de ventas con el apoyo de un sistema CRM”.

4.8.1.- Modelo de administración de ventas.

Planteamos como primera alternativa de solución un “Modelo de administración de ventas” que tiene como objetivo el mejoramiento de la gestión comercial de la empresa Editorial Franco. En este modelo de administración de ventas aplicaremos la planeación, organización, dirección y control de las actividades del personal de ventas.

4.8.1.1.- Reformular la estrategia comercial.

La empresa Editorial Franco no tiene área de marketing, sin embargo, esta disciplina puede ser impulsada por la gerente general, el jefe de ventas y el ejecutivo de cuentas claves. Ellos serían los encargados de desarrollar acciones de marketing relacionadas con las ventas de la empresa. Asimismo, la administración de ventas debe sustentarse sobre estrategias para el nuevo escenario 2021, se sugiere lo siguiente:

1.- Establecer una estrategia de “Penetración de mercado” con el objetivo de aumentar las ventas de servicios actuales en los mercados actuales con las siguientes acciones:

- Aumentar el volumen de consumo a través de una mayor frecuencia de uso del servicio o producto por parte de los clientes actuales (recompra, nuevos usos).
- Aumentar la participación de mercado buscando nuevos clientes en el sector empresarial e instituciones públicas.

4.8.1.2.- Reestructuración del departamento de ventas.

Proponemos una nueva estructura comercial con un jefe de ventas que se dedique a tiempo completo a administrar los esfuerzos de venta. Esta nueva estructura estaría orientada por tipo de cliente, con este cambio buscamos especializar a los vendedores mejorando la gestión de cada segmento y el servicio al cliente. El equipo comercial estaría conformado por:

- Un ejecutivo de ventas “Estatad” que se especializaría en clientes del sector público.
- Un ejecutivo de cuentas claves “KAM” que atendería a los principales clientes por su relación de tiempo y renta con la empresa.
- Dos ejecutivos de ventas “Corporativo” que atenderían a clientes del sector privado.
- El cotizador comercial seguirá apoyando al equipo comercial.

En la figura 15 observamos la nueva estructura para mejorar la gestión comercial.

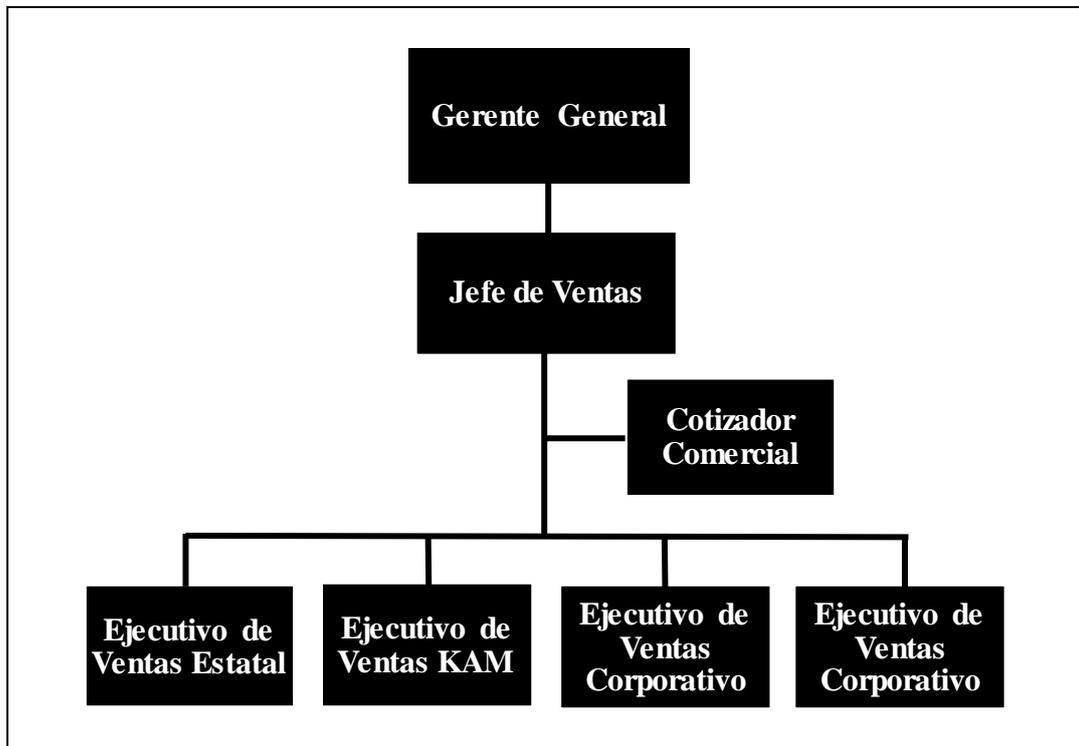


Figura 15. Propuesta de una nueva estructura de ventas en Editorial Franco.

4.8.1.3.- Nuevo perfil del equipo de ventas.

El perfil del equipo comercial es importante para profesionalizar al equipo comercial. Necesitamos formar un equipo de vendedores mejorando su perfil en los siguientes aspectos: nivel de estudios, experiencia, conocimiento del producto, manejo de técnicas de venta y servicio al cliente. Consideramos que en la ciudad de Lima existen profesionales con habilidades comerciales que se pueden potenciar. A continuación, en la tabla 9 proponemos los perfiles por cada integrante del nuevo equipo de ventas.

Tabla 9

Nuevos perfiles por cada integrante en el equipo comercial de Editorial Franco.

Nuevos Perfiles para el Equipo Comercial de Editorial Franco 2020 - 2021				
Perfiles	Jefe de Ventas	Ejecutivo KAM	Vendedor Corporativo	Vendedor Estatal
Sexo	Masculino o femenino	Masculino o femenino	Masculino o femenino	Masculino o femenino
Estudios	Superior en administración, marketing o afines.	Superior en administración, marketing o afines.	Técnico en administración, marketing o ventas.	Técnico en administración, marketing o ventas.
Experiencia	Líder en gestión de equipos en venta de tangibles o intangibles de preferencia servicios editoriales.	Atención al cliente/ ventas de servicios o productos corporativos.	Ventas corporativas / Servicio al cliente corporativo / Ventas de servicio o producto.	Ventas al sector público / Servicio al cliente estatal/ Ventas de servicios o producto al estado.
Edad	30 a 45 años	30 a 45 años	25 a 45 años	25 a 45 años
Idioma	Inglés / castellano	Inglés / castellano	Castellano / inglés opc.	Castellano / inglés opc.
Sistemas	Windows/ SAP/ CRM	Windows/ SAP/ CRM	Windows/ SAP/ CRM	Windows/ SAP/ CRM
Indicadores de Gestión	Administración y liderazgo en el equipo de ventas. Eficiencia en producción de ventas e informes de gestión comercial.	Gestionar información del negocio y relaciones con el cliente. Eficiencia en mantenimiento de cuentas. Manejo de base datos e informes comerciales al jefe de ventas.	Asesorar y atender buscando la relación con el cliente. Eficiencia en producción de ventas. Manejo de base de datos e informes al sistema.	Asesorar y atender buscando la relación con el cliente. Eficiencia en producción de ventas. Manejo de base de datos e informes al sistema.

Nota: Esta propuesta de perfiles sobretodo valora el nivel académico y la experiencia laboral. Además, propone indicadores de gestión comercial para medir el desempeño.

4.8.1.4.- Especializar al equipo comercial a través de capacitaciones y talleres.

Proponemos un calendario de capacitaciones y talleres con el fin de profesionalizar y desarrollar competencias comerciales. En la tabla 10 vemos la propuesta de capacitaciones.

Tabla 10

Programa de capacitaciones y talleres con los temas a tratar y sus responsables.

Calendario de Reuniones, Capacitaciones y Talleres 2020				
Fecha	Programa	Tema	Contenido	Responsables
28-Nov-20	Reunión con la fuerza de ventas.	"Objetivos, estrategias y cambios organizacionales 2020 - 2021"	Comunicar el objetivo para cerrar el 2020 y la visión comercial para el 2021.	Gerente general y jefe de ventas.
5-Dic-20	Modulo 1	"Desarrollo del proceso de ventas"	Imagen de marca/ Generando valor/ Relaciones duraderas/ Cooperación y servicio..	Gerente general y jefe de ventas.
12-Dic-20	Modulo 2	"Servicio al cliente"	Prospectos/ Presentaciones efectivas/ Satisfacer objeciones/ Cierres efectivos/ Servicio pos-venta.	Jefe de ventas y capacitador externo
19-Dic-20	Modulo 3	"Liderazgo y trabajo en equipo"	Jefe y ejecutivos líderes/ Comunicación efectiva/ Manejo de conflictos/ Trabajo en equipo.	Jefe de ventas y capacitador externo
26-Dic-20	Modulo 4	"Panorama de mercado y competidores"	Tendencias de mercado/ Servicios gráficos/ Indicadores económicos/ Competidores vs la empresa.	Jefe de ventas y capacitador externo
2-Ene-21	Modulo 5	"Servicio al cliente y productos que ofrecemos"	Atención al cliente/ Cartera de productos que ofrecemos/ Beneficios y costos.	Jefe de ventas y capacitador externo
9-Ene-21	Taller 1	"Motivación y desarrollo personal"	Actitud positiva/ Autoestima/ Inteligencia emocional/ Imagen personal.	Gerente general y jefe de ventas. Apoyo de CCL.
16-Ene-21	Modulo 6	"Servicio al cliente y productos que ofrecemos"	Atención al cliente/ Cartera de productos que ofrecemos/ Beneficios y costos.	Gerente general y jefe de ventas.
23-Ene-21	Modulo 7	"Buscando relaciones con el cliente"	Imagen de marca/ Generando valor/ Relaciones duraderas/ Cooperación y servicio..	Gerente general y jefe de ventas. Apoyo CCL.
30-Ene-21	Reunión con la fuerza de ventas y brindis.	"Avances e indicadores de venta. Lanzar la nueva estrategia comercial para el 2021"	Dar informe sobre el alcance de los objetivos del 2020/ Motivar y premiar al equipo de ventas por el logro del 2020. Explicar la nueva estrategia del 2021.	Gerente general y jefe de ventas. Servicio de Catering en salones de CCL.

Nota: Propuesta de capacitaciones y talleres que busca mejorar el desempeño de ventas.

4.8.1.5.- Mejorar la gestión comercial con liderazgo.

El jefe de ventas es una pieza fundamental para impulsar el liderazgo en el equipo comercial. Requerimos de un jefe de ventas que transmita los valores de la empresa, que motive el desempeño en la fuerza de ventas y que promueva el trabajo en equipo. Asimismo, el jefe de ventas sería responsable del análisis comercial, de gestionar las cuentas clave, las capacitaciones y el acompañamiento en campo.

Asimismo, la gerente general de la empresa con el apoyo del jefe de ventas deben ser los encargados de comunicar e impulsar los nuevos objetivos comerciales para el año 2021 buscando generar compromiso. Esto puede lograrse a través de las siguientes actividades:

1.- Una reunión general a principios del año 2021 en la cual la gerente general transmita los objetivos y estrategias comerciales a todos los colaboradores con el fin de generar compromiso.

2.- Una reunión de trabajo los primeros días de enero del año 2021 a cargo del jefe de ventas con los asesores comerciales con el fin de comunicar los cambios en cuanto a la nueva estructura, objetivos, estrategias, metas, políticas, indicadores de desempeño, etc.

Asimismo, establecer un calendario de reuniones de trabajo entre el jefe de ventas y el equipo comercial de enero a junio del año 2021. Serían dos reuniones por mes con lo siguiente:

1.- Una reunión en los primeros días de cada mes para evaluar los resultados del mes anterior. Del mismo modo, comunicar las metas y actividades comerciales del mes en curso, tales como: cuotas, actividades, capacitaciones, indicadores de desempeño, políticas, etc.

2.- La segunda reunión sería en la quincena de cada mes con el fin de informar y evaluar los avances de ventas, recibir sugerencias y motivar al equipo para el logro de las metas del mes.

Por último, necesitamos acondicionar un nuevo ambiente en la empresa para el equipo comercial, un ambiente propio de ventas con muebles y equipos que faciliten el desempeño diario, reuniones de equipo, capacitaciones y entrenamiento de ventas.

4.8.1.6.- Motivar con una nueva política de remuneraciones y recompensas.

Proponemos una nueva política de remuneraciones en calidad de prueba por seis meses (de enero a junio del 2021) con el objetivo de motivar un alto desempeño e incrementar las ventas. A continuación, en la tabla 11 mostramos el nuevo cuadro de remuneraciones y recompensas con premios según el alcance de la meta comercial.

Tabla 11

Nueva política de remuneraciones para incentivar el desempeño de la fuerza de ventas.

Nueva Política de Remuneraciones y Recompensas								
Cargo	Cuota Individual x Mes S/.	Comisiones del 0.5% al 3%	Sueldo Fijo (S/.)	Premio x Alcance de Cuota 100% (S/.)	Movilidad	Remuneración Promedio	Cantidad de Personas	Total
Jefe de Ventas	240,000	1,200	2,000	500	300	4,000	1	4000
Ejecutivo KAM	135,000	1,013	1,700	500	300	3,513	1	3513
Ejecutivo de Ventas al Estado	35,000	1,050	1,300	400	300	3,050	1	3050
Ejecutivo de Ventas Corporativo	35,000	1,050	1,300	400	300	3,050	1	3050
Ejecutivo de Ventas Corporativo	35,000	1,050	1,300	400	300	3,050	1	3050
Cotizador Comercial	0	0	1,500	500	0	2,000	1	2000
Remuneración Fija + Variable			9100	2700	1500	18662.5	6	18663

Nota: Propuesta de remuneraciones que incluye el factor premio para motivar el alcance de los objetivos comerciales.

4.8.1.7.- Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.

Proponemos una serie de medidas para evaluar el desempeño del equipo de ventas con el fin de medir el efecto de las estrategias, el logro de los objetivos, premiar y motivar el esfuerzo a través de los siguientes indicadores (KPIs):

1.- Incremento de facturación mensual.

$[(\text{Facturación mes en curso} - \text{facturación mes anterior}) / \text{facturación mes anterior}] \times 100$

2.- Porcentaje de ventas por segmento de clientes.

$(\text{Total de compras del segmento} / \text{total de compras del mes}) \times 100$

3.- Número de llamadas de prospección realizadas en el mes.

4.- Número de presupuestos presentados en el mes.

5.- Número de visitas válidas realizadas en el mes.

6.- Número de emails enviados por vendedor en el mes.

7.- Número de ventas cerradas en el mes.

8.- Porcentaje de ventas por vendedor.

$(\text{Total de ventas por vendedor} / \text{total de ventas del mes}) \times 100$

9.- Tasa de reclamaciones.

$(\text{Número de reclamaciones} / \text{Número de clientes}) \times 100$

10.- Grado de satisfacción del cliente (se medirá con encuestas).

11.- Identifica las necesidades del cliente, habilidad para preguntar y escuchar (observaciones del jefe de ventas).

4.8.1.8.- Mejorar el contacto con el cliente por medio del canal web y móvil.

En la empresa Editorial Franco observamos que su sitio web se encuentra en un nivel muy básico porque sólo sirve para informar detalles de la empresa como: la misión, valores y productos. Por tal razón, proponemos reformular su sitio web para mejorar el servicio y lograr mayor contacto con los clientes. En el sitio web los clientes podrían solicitar cotizaciones, enviar sugerencias, establecer contacto con los vendedores, etc. El sitio web debe tener un correo corporativo, buzón de sugerencias y una landing page para generar contacto con los clientes. En la figura 16 podemos observar un modelo de landing page para generar contacto con el cliente.

The image shows a landing page for Zumo Gráfica SAC. At the top left is the logo 'zumoc' with the tagline 'IMPRENTA INTEGRAL'. To the right are navigation links: 'NOSOTROS', 'NUESTRAS IMPRESIONES', 'ARTÍCULOS DE INTERÉS', and 'COMO UBICARNOS'. A prominent button on the right says 'SOLICITA TU COTIZACIÓN' with a phone icon. Below the navigation, a note states: 'PARA TU COTIZACIÓN ES IMPORTANTE LEER LOS PUNTOS A CONTINUACIÓN Y SEGUIRLOS EN SU ORDEN PARA EL CUERPO DEL MENSAJE.' The main content area is divided into two columns. The left column lists technical specifications: 'TIPO DE TRABAJO: Folleto, afiche, revista, volante, invitación, etc...', 'CANTIDAD: Desde 100 unids, 1000 unids, 50,000 unids, etc.', 'MEDIDA: Tamaño del trabajo', 'MEDIA ABIERTA: Aplicable para dípticos, trípticos, cuadrípticos, toda pieza que lleva un dobléz.', 'TIPO DE PAPEL: couche, bond, foliocote, etc.', 'GRAMAJE O ESPESOR DE PAPEL: Bond de 60gr. hasta 120gr. couche de 90gr. hasta 350gr. foliocote de c.12 hasta c.26', 'CANTIDAD DE PÁGINAS: Cada lado de una hoja es una pág. especificar si es incluyendo carátula.', 'ENGRAPADO: solo aplica para revistas o folletos con más de 4 págs.', 'ENCOLADO: Solo aplica para revistas', and 'ACABADOS: Barniz o plástico mate o brillante, sectorizado, troquelado, espiralado, etc...'. The right column contains a form with fields for 'Nombre y Apellido*', 'Empresa:', 'Teléfono*', and 'Email*'. Below these is a large text area for 'Mensaje' with the instruction 'Escriba su requerimiento aquí'. An 'ENVIAR' button is at the bottom of the form. Below the form, a note says 'Si desea adjuntar un archivo, por favor envíarlo a: ventas@zumografica.com'. At the bottom, there are four images with captions: 'Paquetes especiales', 'Acabados especiales', 'Asesoría gráfica', and 'Entregas a nivel nacional'. The footer includes a '20 años' logo, the company name 'Zumo Gráfica SAC', address 'La Mar 832 Miraflores', phone 'T. 998 315 841', email 'ventas@zumografica.com', and social media icons for YouTube, Facebook, Pinterest, and Instagram.

Figura 16. Modelo de una landing page que busca el contacto con el cliente. Tomado de página web de la imprenta Zumo Gráfica <https://zumografica.com/cotizar>.

Asimismo, proponemos que todo el equipo comercial cuente con equipos “Smartphone” para mantener una comunicación constante con los clientes a través de la web y aplicaciones.

4.8.1.9.- Gastos de venta proyectados de la primera alternativa.

Proponemos una serie de gastos de ventas que van en el sentido de mejorar la gestión comercial como los sueldos de inducción del jefe de ventas y el ejecutivo de cuentas clave. De igual modo, incluimos el gasto en equipos móviles y laptops, la mejora del canal web, apoyo publicitario con merchandising, los talleres y capacitaciones, etc. En la siguiente tabla 12 listamos los gastos de venta en los que incurriría la empresa y la inversión inicial.

Tabla 12

Gastos de implementación proyectada de la primera alternativa del 2021 – 2023.

Cargo	Recursos	Gasto Mensual S/.	Gasto Anual S/.	Gastos de Venta Proyectado Alternativa 1			
				Inversión	2021	2022	2023
1 Jefe de Ventas	13 Sueldos x año	2000	26000	4000	26000	26000	26000
1 Ejecutivo KAM	13 Sueldos x año	1700	22100	3400	22100	22100	22100
1 Jefe de Ventas	Movilidad	300	3600	600	3600	3600	3600
1 Ejecutivo KAM	Movilidad	300	3600	600	3600	3600	3600
Publicidad	Merchandising	5500	5500	5500	*	*	*
Canal Web	Tecnología	2000	2000	2000	*	*	*
1 Jefe de Ventas	1 Laptop	2500	2500	2500	*	*	*
1 Ejecutivo KAM	1 Laptop	2500	2500	2500	*	*	*
1 Jefe de Ventas	1 Smartphone	1000	1000	1000	*	*	*
1 Ejecutivo KAM	1 Smartphone	1000	1000	1000	*	*	*
Equipo de Ventas	4 Smartphone	4000	4000	4000	*	*	*
Equipo de Ventas	Remodelación área de ventas	6000	6000	6000	*	*	*
Equipo de Ventas	Sillas y mesas de trabajo	5000	5000	5000	*	*	*
Equipo de Ventas	Taller	1800	1800	2000	*	*	*
Equipo de Ventas	Capacitación	2400	2400	2400	*	*	*
Equipo de Ventas	Servicio Catering	900	900	900	*	*	*
Total Gastos de Venta Proyectado				43400	55300	55300	55300

Nota: Todos los gastos de venta que se realizarían a diciembre del 2020 constituyen la inversión inicial de la primera propuesta.

4.8.2.- Modelo de administración de ventas con el apoyo de un sistema CRM.

Nuestra segunda propuesta es un “Modelo de administración de ventas con el apoyo de un sistema CRM” con el fin de potenciar la gestión comercial en Editorial Franco. Buscamos mejorar los procesos de ventas, mejorar el desempeño comercial, mejorar la relación con los clientes y, por sinergia, incrementar las ventas.

Esta segunda propuesta se fundamenta en todo lo sugerido en la primera más un sistema de CRM. Aprovecharíamos el cambio en la estructura comercial, el nuevo perfil del equipo de ventas, la nueva política de remuneraciones, la evaluación del desempeño, la motivación y liderazgo para direccionar al equipo de ventas según el tipo de cliente. Asimismo, necesitaríamos formarlos para que apliquen un estilo de venta relacional y en el manejo de la tecnología del sistema CRM.

Para esta segunda propuesta hay que hacer un cambio de estrategia orientada más en el cliente. Sin embargo, hay que tener en claro, como nos dicen Alcalde et al., lo siguiente: “El CRM es una herramienta más para llegar al cliente. Si toda la empresa no está orientada al cliente no tiene sentido alguno y carecerá de efectividad. El CRM no debe ser un fin, sino un medio más para alcanzar nuestro objetivo, el cliente”. (2013, p. 25).

4.8.2.1.- Estrategia comercial.

La propuesta de un “Modelo de administración de ventas con el apoyo de un sistema CRM” se debe sostener en otro tipo de estrategia comercial. Por lo cual proponemos establecer una estrategia de “Retención del cliente” enfocándose en la rentabilidad del cliente a través las siguientes acciones:

- Defender su posición de mercado buscando fidelizar a sus clientes con la marca y promover la recomendación.
- Reorganizar su cartera de clientes orientándose a los clientes más rentables y abandonando progresivamente los segmentos no rentables.

4.8.2.2.- Aplicación de un estilo de venta relacional.

El jefe de ventas tiene que liderar el cambio en la gestión comercial con un enfoque en la relación con el cliente. Asimismo, proponemos realizar una selección de nuevos ejecutivos con características esenciales en inteligencia emocional y servicio al cliente buscando aplicar un estilo de venta relacional con el fin de retener al cliente y crear compromiso con ellos. En ese sentido, Hair, J; Anderson, R; Mehta R y Babin nos indican que:

Los clientes leales son como tener dinero en el banco, debido a que sus compras proporcionan un ingreso en el futuro. La lealtad de los clientes es una función de dos componentes:

1. Participación del cliente. Representa la proporción de recursos que gasta un cliente con uno entre un conjunto de proveedores en competencia.
2. Compromiso del cliente. Representa el vínculo entre un cliente y una empresa de ventas. (2010, p. 68).

4.8.2.3.- Administración de clientes.

Proponemos conseguir clientes que se vinculen con la empresa por mucho tiempo, estableciendo relaciones de largo plazo. Para conseguir esto debemos segmentar a nuestra cartera de clientes para conocer sus necesidades e identificar la rentabilidad de cada segmento.

Actualmente, en la empresa Editorial Franco observamos que existen tres segmentos de clientes. Evaluando estos segmentos por el ingreso de ventas (véase el anexo H) notamos que el segmento “Gran empresa” sólo es el 12% de los clientes con 10 empresas del total, pero representan el 83% de los ingresos. Por su parte, el segmento “Mediana empresa” es el 28% del total con 23 empresas y representan el 28% de los ingresos. Y el segmento “Pequeña empresa” es el 60% del total con 50 empresas y representa el 3% de los ingresos. Asimismo, el segmento “Gran empresa” nos compra en promedio 10 veces en el año y con un ticket de compra por 19,000 soles, mientras que el segmento “Pequeña empresa” nos compra en

promedio 5 veces en el año con un ticket de compra de 300 soles (véase anexo H). En la figura 17 podemos observar la segmentación de clientes de la empresa.



Figura 17: Producción de ventas por tipo de cliente 2019. Fuente: Administración de la empresa.

Proponemos que la empresa administre su cartera de clientes identificando a sus cuentas claves por el tiempo de relación y por la facturación que representan para la empresa. Asimismo, proponemos segmentar a sus clientes de la siguiente manera:

1. “Cuentas Clave” (Relación de confianza por tiempo y volumen de ventas).
2. “Clientes Corporativos” (Cuentas rentables del sector privado).
3. “Clientes Estatales” (Cuentas rentables del sector público).

De igual modo, definir las necesidades de cada segmento de clientes, en la que los vendedores ayudarán a crear valor para el cliente a través de las cuatro acciones siguientes.

1. Recolectar datos relevantes acerca del cliente y del mercado.
2. Identificar los tipos de datos necesarios para entregar al cliente un mejor servicio.
3. Proporcionar información acerca de la forma en la cual el sistema de CRM debe utilizar los datos para crear valor para el cliente.

4. Gestionar la relación entre la empresa y los clientes a quienes está asignado el vendedor.

4.8.2.4.- Propuesta del CRM Salesforce.

Proponemos que la empresa Editorial Franco adquiriera la CRM Salesforce porque este sistema tecnológico se adapta bien a las pymes, es una solución ideal para las pequeñas empresas que deseen crecer más rápido.

Lo que necesitamos es una manera de gestionar y distribuir la información a aquellos que lo necesitan para que los datos puedan traducirse en medidas de actuación, y que se haga de forma rápida. En nuestro caso la información estaría a la mano de la gerente general, el jefe de ventas y el equipo de ventas.

Comprender mejor a los clientes impulsa las ventas y, por tanto, el crecimiento de la empresa, que, a su vez, aumenta la frecuencia y la importancia de las interacciones con los clientes. En la figura 18 mostramos el logo de la empresa Salesforce.



Figura 18. Logo de la empresa americana Salesforce. Fuente: Imágenes del buscador google.

Según el sitio web Salesforce las características más relevantes de su CRM son las siguientes:

Gestión de clientes sencilla y ampliable.

En las primeras etapas del crecimiento de una empresa, su libreta de contactos es uno de sus activos más valiosos. Existen clientes potenciales que pueden localizarse y convertirse en clientes, junto con los clientes existentes que pueden ofrecerle un flujo constante esencial de operaciones comerciales repetidas.

Un sistema de CRM funciona como un mapa y una brújula para su pequeña empresa. Le ayuda a entender exactamente en qué punto se encuentra con respecto a sus clientes, qué dirección debe tomar para mantenerlos satisfechos y qué obstáculos necesitará salvar para cerrar acuerdos con ellos. (Salesforce, 2019).

Venta más eficaz.

Imagine el poder de tener una visión completa de cada cliente con solo tocar un botón: ser capaz de ver un registro de todas las interacciones anteriores con usted, el estado de sus pedidos y facturas pendientes, su historial de transacciones y todo lo que necesite para establecer el argumento de ventas correcto en el momento adecuado. Con la CRM, esta capacidad no se limita a las grandes empresas con grandes presupuestos; también está disponible para las compañías emergentes.

A efectos prácticos, una buena herramienta de CRM le ofrece mucho más que un almacenamiento de la información de contacto a la hora de actuar. Le puede ayudar a calificar los candidatos de forma que sus esfuerzos puedan dirigirse de forma más eficaz, además de enviarle indicaciones automáticamente en los momentos apropiados para asegurarse de que su programa de contacto planificado se está cumpliendo. Eso significa que ya no olvidará llamar a alguien a quien se lo haya prometido o comprobar el progreso de un proyecto. Un sistema de

gestión de ventas puede impulsar la eficiencia del equipo gracias a la reducción al mínimo de las tareas de administración y la centralización de la información del cliente. El sistema permite al director de ventas asignar tareas al representante adecuado y priorizar a buenos candidatos, así como mejorar los pronósticos y análisis. (Salesforce, 2019).

Herramientas avanzadas de gestión de ventas.

Con Internet al alcance de la mano, los clientes son más sofisticados que nunca y esperan que las empresas cumplan con ese nivel de sofisticación. Desean poder comunicarse con las empresas y obtener información de estas con facilidad y rapidez; desean disponer de un servicio de atención al cliente online y a través de las redes sociales, así como a través del teléfono. Los representantes de ventas también desean y esperan disponer de herramientas avanzadas que les ayuden a hacer bien su trabajo. Las aplicaciones móviles y en la nube, y el acceso a información sobre clientes de alta calidad y en tiempo real han pasado de ser un complemento útil a un componente esencial en el conjunto de herramientas de ventas. (Salesforce, 2019).

Funcionamiento basado en la nube.

Al trasladar los sistemas de gestión de ventas a una plataforma en la nube se disfruta de todos los beneficios del software, al que puede accederse desde cualquier lugar. Esto significa que el personal de ventas puede realizar tareas como colaboración, supervisión del rendimiento, gestión de programas de socios y visualización del flujo de trabajo y de las aprobaciones tanto dentro como fuera de la oficina.

Muchas soluciones de ventas basadas en la nube también ofrecen herramientas de gestión de ventas en forma de aplicaciones para que los empleados puedan tener acceso a ellas desde sus teléfonos móviles. (Salesforce, 2019).

Aplicaciones móviles.

No es suficiente con acceder a los sistemas basados en la nube desde cualquier lugar. Para obtener la mejor funcionalidad, un software de ventas debe ofrecer aplicaciones de gestión de ventas móviles nativas con características específicas para móviles que sean intuitivas y fáciles de usar. Lo mejor de estas aplicaciones también funcionará offline de manera que el personal de ventas pueda seguir introduciendo datos en los puntos negros y que los datos se sincronicen posteriormente en la nube cuando se vuelva a conectar. Las aplicaciones móviles pueden ofrecer también ingeniosas características adicionales, tales como el uso de las características de geolocalización de los Smartphone. (Salesforce, 2019). En la figura 19 podemos observar los diferentes equipos que pueden interactuar con el sistema CRM de Salesforce.



Figura 19: Dispositivos que facilitan el uso de CRM Salesforce. Fuente: Imágenes del buscador google.

4.8.2.5.- Gastos de venta proyectado de la segunda alternativa.

A diferencia del gasto de ventas de la primera alternativa necesitamos comprar el software del sistema CRM Salesforce que tiene un costo para todo el equipo comercial de 7,200 dólares americanos por un año (véase el anexo G) que al cambio actual serían unos 25,200 soles por

todo el año. A continuación, en la tabla 13 podemos observar la propuesta de gastos de venta en los que incurriría la empresa para la mejora de la gestión comercial con un modelo de administración de ventas con el apoyo de un sistema CRM Salesforce.

Tabla 13

Gastos de implementación proyectada de la segunda alternativa del 2020-2023.

Cargo	Recursos	Gasto Mensual S/.	Gasto Anual S/.	Gastos de Venta Inversión	Gastos de Venta Proyectado Alternativa 2		
					2021	2022	2023
1 Jefe de Ventas	13 Sueldos x año	2000	26000	4000	26000	26000	26000
1 Ejecutivo KAM	13 Sueldos x año	1700	22100	3400	22100	22100	22100
1 Analista Comercial	13 Sueldos x año	1500	19500	3000	19500	19500	19500
1 Jefe de Ventas	Movilidad	300	3600	600	3600	3600	3600
1 Ejecutivo KAM	Movilidad	300	3600	600	3600	3600	3600
Publicidad	Merchandising	5500	5500	5500	*	*	*
Canal Web	Tecnología	2000	2000	2000	*	*	*
1 Jefe de Ventas	1 Laptop	2500	2500	2500	*	*	*
1 Ejecutivo KAM	1 Laptop	2500	2500	2500	*	*	*
1 Analista Comercial	1 Laptop	2500	2500	2500	*	*	*
1 Jefe de Ventas	1 Smartphone	1000	1000	1000	*	*	*
1 Ejecutivo KAM	1 Smartphone	1000	1000	1000	*	*	*
1 Analista Comercial	1 Smartphone	1000	1000	1000	*	*	*
Equipo de Ventas	4 Smartphone	4000	4000	4000	*	*	*
Equipo de Ventas	Remodelación área de ventas	6000	6000	6000	*	*	*
Equipo de Ventas	Sillas y mesa de trabajo	5000	5000	5000	*	*	*
Equipo de Ventas	Taller	2000	2000	2000	*	*	*
Equipo de Ventas	Capacitación	2400	2400	2400	*	*	*
Equipo de Ventas	Servicio Catering	900	900	900	*	*	*
Equipo de Ventas	CRM Salesforce	25200	25200	25200	*	*	*
Total Gastos de Venta Proyectado				75100	74800	74800	74800

Nota: Todos los gastos de venta que se realizarían a diciembre del 2020 constituyen la inversión inicial de la segunda propuesta.

4.9.- Evaluación de las alternativas de solución

Para evaluar las alternativas de solución primero tuvimos que proyectar los ingresos por ventas de los años 2021 al 2023. Luego, proyectamos el estado de resultados para el mismo período en base al estado de ganancias y pérdidas histórico (véase anexo I). Finalmente realizamos la evaluación financiera proyectando el flujo de caja de la empresa a una tasa de rendimiento del 30% y aplicamos las fórmulas financieras del VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno) para observar la viabilidad de las alternativas.

4.9.1.- Pronósticos de ventas.

Un pronóstico de ventas es el inicio para la planeación de ventas, la programación de la producción, las proyecciones del flujo de efectivo, etc. En la tabla 14 podemos observar los pronósticos en número de ventas por tipo de cuenta para los años 2021 al 2023 para lo cual se utilizó la herramienta de proyección de los “mínimos cuadrados” tomando como referencia las ventas históricas de la empresa de los años 2016 al 2019 (véase anexo A).

Tabla 14

Pronósticos de ventas por tipo de cuenta de Editorial Franco del 2021 – 2023.

Pronósticos de Ventas Editorial Franco					
Gran Empresa		Mediana Empresa		Pequeña Empresa	
Años	Ventas	Años	Ventas	Años	Ventas
2017	80	2017	168	2017	371
2018	90	2018	182	2018	372
2019	100	2019	234	2019	348
2020	109	2020	172	2020	251
2021	118	2021	174	2021	214
2022	128	2022	175	2022	178
2023	137	2023	177	2023	142

Nota: Pronósticos de venta para los años 2021 al 2023 en base a las ventas históricas y por tipo de cliente.

Por otro lado, para calcular el volumen de ventas totales en soles para los años 2021 al 2023 hemos determinado la compra promedio por tipo de cliente. Asimismo, esta compra promedio la hemos proyectado en el tiempo a una tasa de inflación promedio del 2,5% anual para el mismo período. En la siguiente tabla 15 podemos observar los valores de compra en soles por tipo de cliente.

Tabla 15

Proyección del valor de compra promedio de Editorial Franco para los años 2021 – 2023.

Valor de compra proyectado x año	2021 (S/.)	2022 (S/.)	2023 (S/.)
Gran empresa	19000	19475	19962
Mediana empresa	1958	2007	2057
Pequeña empresa	300	308	315

Nota: Valor de compra proyectado por tipo de empresa para los años 2021 al 2023.

4.9.2.- Análisis de la primera alternativa.

Para evaluar la primera alternativa hemos calculado la proyección de ventas totales en soles para los años 2021 al 2023 tomando los datos de la tabla 14 “Pronósticos de ventas” y los datos de la tabla 15 “Valor de compra promedio”. Del mismo modo, hemos proyectado el “Estado de resultados” para los años 2021 al 2023 basándonos en los promedios históricos de costo de ventas (73%), gastos administrativos (7%), gastos de venta (3%) entre otros (véase el anexo I).

En la tabla 16 podemos observar el “Estado de resultados proyectado” para el período 2021 al 2023. En primer lugar, hemos colocado los “Pronósticos de ventas” descontando los respectivos costos, gastos e impuestos de operación proyectados según su promedio histórico.

Tabla 16

Estado de resultados proyectado de la primera alternativa del 2021 al 2023.

Estado de Resultados de Perdidas y Ganancias Proyectado (Alternativa 1)		2021	2022	2023
Ventas (pronósticos)		2,653,965	2,895,628	3,147,716
Costo de Ventas	73%	-1,937,394	-2,113,809	-2,297,833
Utilidad Bruta	27%	716,570	781,820	849,883
Gastos Administrativos	7%	-185,778	-202,694	-220,340
Gastos de Venta + (Gastos de la Alternativa 1)	3%	-134,919	-142,169	-149,731
Otros Gastos	1%	-26,540	-28,956	-31,477
Utilidad Operativa	14%	369,334	408,001	448,335
Gastos Financieros	3%	-79,619	-86,869	-94,431
Resultado antes de Impuestos	11%	289,715	321,132	353,903
Imp. Renta		-79,672	-88,311	-97,323
Utilidad Neta	8%	210,044	319,689	351,011

Nota: En este cuadro podemos observar que nos queda una utilidad del 8% en los tres años de proyección.

En la tabla 17 podemos observar el flujo de caja para la primera alternativa, en el cual contrastamos el flujo de ingresos por ventas con el flujo de salidas por costos, gastos e impuestos. De igual modo, colocamos la inversión inicial de 43,400 soles. En este cuadro podemos notar que el VAN y el TIR son muy positivos.

Tabla 17

Flujo de caja de la primera alternativa del 2021 al 2023.

Flujo de Caja (Alternativa 1)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	0	2653965	2895628	3147716
Inversión	-43,400			
Costos de Producción	0	-1937394	-2113809	-2297833
Gastos Operativos	0	-347236	-373819	-401549
Gastos Financieros	0	-79,619	-86,869	-94,431
Impuestos	0	-79672	-88311	-97323
Valor de Salvamiento	0	0	0	0
Flujo de Caja Neto	-43400	210044	232820	256580
Tasa de Rendimiento	30%			
VAN	S/. 286,709			
TIR	492%			

Nota: El valor VAN de S/. 286,709 y TIR de 492% salen elevados porque la inversión del proyecto es baja.

4.9.3.- Análisis de la segunda Alternativa.

Para evaluar la segunda alternativa hemos calculado la proyección de ventas totales en soles para los años 2021 al 2023 tomando los datos de la tabla 14 “Pronósticos de ventas” y los datos de la tabla 15 “Valor de compra promedio”. Asimismo, hemos proyectado el “Estado de resultados” para los años 2021 al 2023 basándonos en los promedios históricos de costo de ventas (73%), gastos administrativos (7%), gastos de venta (3%) entre otros (véase el anexo I).

En la tabla 18 podemos observar el “Estado de resultados proyectado” para el período 2021 al 2023. En primer lugar, hemos colocado los “Pronósticos de ventas” descontando los respectivos costos, gastos e impuestos de operación proyectados según su promedio histórico.

Tabla 18

Estado de resultados proyectado de la segunda alternativa del 2021 al 2023.

Estado de resultados de Perdidas y Ganancias Proyectado (Alternativa 2)		2021	2022	2023
Ventas (pronósticos)		2,653,965	2,895,628	3,147,716
Costo de Ventas	73%	-1,937,394	-2,113,809	-2,297,833
Utilidad Bruta	27%	716,570	781,820	849,883
Gastos Administrativos	7%	-185,778	-202,694	-220,340
Gastos de Venta + (Gastos de la Alternativa 2)	3%	-154,419	-161,669	-169,231
Otros Gastos	1%	-26,540	-28,956	-31,477
Utilidad Operativa	13%	349,834	388,501	428,835
Gastos Financieros	3%	-79,619	-86,869	-94,431
Resultado antes de Impuestos	10%	270,215	301,632	334,403
Imp. Renta		-74,309	-82,949	-91,961
Utilidad Neta	7%	195,906	218,683	242,442

Nota: En este cuadro podemos observar que nos queda una utilidad del 7% en los tres años de proyección.

A continuación, en la tabla 19 podemos observar el flujo de caja para la segunda alternativa. En el cual contrastamos el flujo de ingresos por ventas con el flujo de salidas por costos, gastos e impuestos. De igual modo, colocamos la inversión inicial que es de 75,100 soles (véase la tabla 12). En este cuadro podemos notar que el VAN y el TIR, también, son positivos.

Tabla 19

Flujo de caja de la segunda alternativa del 2021 al 2023.

Flujo de Caja (Alternativa 2)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	0	2653965	2895628	3147716
Inversión	-75,100			
Costos de Producción	0	-1937394	-2113809	-2297833
Gastos Operativos	0	-366736	-393319	-421049
Gastos Financieros	0	-79619	-86869	-94431
Impuestos	0	-74309	-82949	-91961
Valor de Salvamento	0	0	0	0
Flujo de Caja Neto	-75100	195906	218683	242442
Tasa de Rendimiento	30%			
VAN	S/. 242,574			
TIR	265%			

Nota: El valor VAN de S/. 242,574 y TIR de 265% salen elevados porque la inversión del proyecto es mediana.

4.10.- Elección y viabilidad de la solución escogida

Ambas alternativas de solución tienen resultados positivos en la evaluación financiera. Sin embargo, la primera alternativa “Modelo de administración de ventas” es la solución que mejor responde a este análisis puesto que, sus resultados de VAN y TIR tienen un resultado mayor que la segunda opción.

Asimismo, convenimos en aplicar una “Matriz de priorización” para tener consenso en la elección que impacte mejor en la gestión comercial. La alternativa de solución elegida, por consenso entre la gerente general y el jefe de ventas, fue un “Modelo de administración de ventas”.

La “Matriz de priorización” que elaboramos se fundamentó en cinco criterios de viabilidad del proyecto. La dinámica consistió en preguntarnos, si cada criterio de la columna es más o

menos importante que el criterio de la fila. Acto seguido, calificamos en la casilla respectiva con:

10: El criterio de columna es mucho más importante que el criterio de fila

5: El criterio de columna es más importante que el criterio de fila.

1: Ambos criterios son igual de importantes.

0.2: El criterio de columna es menos importante que el criterio de fila.

0.1: El criterio de columna es mucho menos importante que el criterio de fila.

En la siguiente tabla 20 mostramos la ponderación de los cinco criterios de viabilidad que por consenso definimos como los más relevantes para elegir la mejor alternativa de solución.

Tabla 20

Ponderación de criterios para medir impacto de las alternativas.

	Apoyo de actores relevantes	Viabilidad financiera	Efecto a corto plazo	Costo/ Beneficio	Viabilidad técnica	Total	Peso ponderado definido
Apoyo de actores relevantes		1	5	1	1	8.00	0.27
Viabilidad financiera	1		1	0.2	1	3.20	0.11
Efecto a corto plazo	0.2	1		0.2	1	2.40	0.08
Costo/ Beneficio	1	5	5		1	12.00	0.41
Viabilidad técnica	1	1	1	1		4.00	0.14
Total						29.6	1.00

Nota: Ponderación de los cinco criterios de viabilidad en base a calificaciones que van desde el 10, 5, 1, 0.2, 0.1 y sus recíprocos. Adaptado de Betancourt, D. F. (24 de noviembre de 2018). “Cómo hacer una matriz de priorización”.

Después, de la ponderación de los cinco criterios pasamos a calificar las alternativas de solución por cada criterio. Para mayor facilidad a la primera alternativa le hemos puesto las

siglas “MAV” que proviene de “Modelo de administración de ventas” y la segunda alternativa “MAV – CRM” que proviene de “Modelo de administración de ventas con el apoyo de un sistema CRM” (véase el anexo J). En la siguiente tabla 21 mostramos el consolidado de las calificaciones de las alternativas de solución por cada criterio, es decir pusimos los pesos relativos en cada calificación.

Tabla 21

Consolidado de las calificaciones de las alternativas de solución por cada criterio.

	Apoyo de actores	Viabilidad financiera	Efecto a corto plazo	Costo/ Beneficio	Viabilidad técnica
MAV	0.96	0.50	0.99	0.96	0.96
MAV - CRM	0.04	0.50	0.01	0.04	0.04

Nota: Mostramos los pesos relativos de cada alternativa de solución según cada criterio. Adaptado de Betancourt, D. F. (24 de noviembre de 2018). “Cómo hacer una matriz de priorización”.

Finalmente, multiplicamos el peso ponderado por cada criterio y la calificación obtenida por cada alternativa de solución. Al totalizar los resultados por cada alternativa de solución nos damos cuenta que la alternativa “Modelo de administración de ventas” es la más viable para la mejora de la gestión comercial. En la tabla 22 mostramos el resultado final de la matriz.

Tabla 22

Matriz de priorización: Resultado final de la evaluación de alternativas de solución.

	Apoyo de actores	Viabilidad financiera	Efecto a corto plazo	Costo/ Beneficio	Viabilidad técnica	Total
MAV	0.260	0.054	0.080	0.390	0.130	0.91
MAV - CRM	0.010	0.054	0.001	0.016	0.005	0.09

Nota: La alternativa de solución MAV “Modelo de administración de ventas” es la que mejor responde a la evaluación con un peso de 0.91. Adaptado de Betancourt, D. F. (24 de noviembre de 2018). “Cómo hacer una matriz de priorización”.

Capítulo 5: Implementación de la propuesta

En este capítulo describiremos las actividades, tiempos y costos requeridos para que la implementación sea exitosa y logre los resultados esperados. Nos valemos de un diagrama de Gantt para presentar las actividades, su secuencia y el tiempo total del proyecto.

5.1.- Implementación de la propuesta de solución.

La implementación del proyecto se debe desarrollar en el lapso de tres meses y tiene que seguir la siguiente secuencia:

1. Contratación del jefe de ventas para que junto con la gerente general apliquen el “Modelo de administración de ventas”, este paso debe llevar dos semanas. Al inicio el jefe de ventas estaría en una etapa de inducción de dos meses.
2. Contratación del ejecutivo de cuentas clave “KAM” para completar el equipo, este segundo paso debe llevar dos semanas. Asimismo, se le daría un tiempo de inducción de dos meses.
3. Desarrollo del plan de ventas según la propuesta de mejora en la gestión comercial, este paso llevaría dos semanas. El “Modelo de administración de ventas” debe ser desarrollado principalmente por el jefe de ventas con el apoyo de la gerente general.
4. Remodelación e implementación del ambiente de ventas, este paso llevaría dos semanas.
5. Capacitaciones y talleres para preparar al equipo de ventas tomarían ocho semanas.
6. Compra de mobiliario comercial, este paso llevaría una semana.
7. Compra de laptops y equipos móviles, tomaría una semana.
8. Mejorar el canal web de la empresa, llevaría dos semanas.
9. Elaboración de material publicitario “merchandising”, tomaría dos semanas. El material de merchandising consiste en uniformes, muestras, tarjetas de presentación, lapiceros, folders, regalos para los clientes, etc.

5.2.- Cronograma

Hemos elegido el diagrama de Gantt como herramienta de planificación de las actividades de implementación.

A continuación, en la tabla 23 mostramos las actividades y los plazos de ejecución.

Tabla 23

Diagrama de Gantt para organizar las tareas de implementación de la propuesta elegida.

Actividad	Inicio	Final	14-Nov	21-Nov	28-Nov	5-Dic	12-Dic	19-Dic	26-Dic	2-Ene	9-Ene	16-Ene	23-Ene	30-Ene
Contratación del jefe de ventas	14/11/2020	28/11/2020	■	■	■									
Contratación de un ejecutivo KAM	14/11/2020	28/11/2020	■	■	■									
Desarrollo del plan de ventas	28/11/2020	12/12/2020			■	■	■							
Implementación de la sala de ventas	28/11/2020	12/12/2020			■	■	■							
Capacitaciones y talleres	28/11/2020	30/01/2021			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Compra de equipos	19/12/2020	26/12/2020						■	■					
Mejorar el canal web	12/12/2020	26/12/2020					■	■	■					
Compra de mobiliario comercial	19/12/2020	26/12/2020						■	■					
Material publicitario	19/12/2020	9/01/2021						■	■	■	■			

Nota: Hemos decidido contratar primero al jefe de ventas porque es pieza fundamental para el modelo de administración de ventas.

5.3.- Presupuesto

Según, la planificación de actividades propuesta esto nos conduce a tomar acciones que requieren de un soporte de gasto.

En la tabla 24 podemos observar el presupuesto de gasto.

Tabla 24

Presupuesto de gasto para implementación de la nueva estructura comercial.

Actividad	Monto S/.
Contratación e inducción	8600
Implementación de la sala de ventas	6000
Compra de mobiliario comercial	5000
Capacitaciones y Talleres	5300
Equipos móviles	6000
Mejora de canal web	2000
Compra de laptops	5000
Merchandising	5500
Total	43400

Nota: Los mayores gastos de venta en el presupuesto son en equipos móviles, laptops, contrataciones e implementación de la sala de ventas.

Conclusiones

1. La alternativa de solución elegida “Modelo de administración de ventas” sigue los lineamientos generales de la administración, es decir, planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de venta. Además, el “Modelo de administración de ventas” perfecciona la gestión comercial porque, a diferencia de esta, le añade el factor de planificación a través de los objetivos y estrategias planteados. De igual modo, el modelo contribuye a la gestión comercial porque organiza al equipo de ventas en una nueva estructura por tipo de cliente. La dirección y control del equipo comercial se sustentan en el liderazgo del jefe de ventas y la evaluación del desempeño respectivamente, mejorando así, la gestión comercial de la empresa Editorial Franco. Por último, la puesta en marcha del “Modelo de administración de ventas” contribuye en la entrega de mayor valor para el cliente y tiene un impacto positivo en el logro de los objetivos comerciales de la empresa.
2. Para determinar ¿Cuál sería el “Modelo de administración de ventas” adecuado a fin de mejorar la gestión comercial de la empresa? En primer lugar, tuvimos que evidenciar la problemática actual en la gestión comercial con el fin de demostrar la necesidad del modelo, para ello realizamos una evaluación al interior del mismo departamento comercial y otra en el macro y micro entorno de la empresa. Finalmente, habiendo definido la situación actual de la empresa desde el punto de vista de su gestión comercial, definimos objetivos y estrategias que fueron las bases para la construcción del “Modelo de administración de ventas” a fin de responder a las principales causales que ocasionan la deficiente gestión comercial.
3. “La estructura comercial no responde al cambio” es la causa más relevante en la deficiente gestión comercial de la empresa, es decir que la estructura comercial estaría desfasada. Por esta razón, la propuesta del “Modelo de administración de ventas” tiene

como medida importante reestructurar el departamento comercial orientando los esfuerzos de venta por tipo de cliente puesto que, con esta medida buscamos mejorar la gestión comercial en cada segmento de clientes.

4. El “Modelo de administración de ventas” propuesto busca profesionalizar al equipo comercial puesto que, plantea un mejor perfil comercial y capacitaciones constantes a fin de especializar a los ejecutivos de venta mejorando, así, la gestión comercial y el servicio al cliente. Asimismo, el liderazgo, la motivación y el control por parte del jefe de ventas promueven en el equipo comercial la mejora en la gestión comercial y el servicio al cliente. Por último, la nueva política de remuneraciones y la evaluación del desempeño permiten motivar y controlar la mejora en la gestión comercial y el servicio al cliente.
5. La propuesta de un “Modelo de administración de ventas” promueve el incremento de las ventas. Esto se puede notar desde la planificación de las estrategias comerciales ya que, en ellas se plantean lo siguiente: aumentar el volumen de consumo, aumentar la participación de mercado. De igual modo, podemos decir que la nueva estructura por tipo de cliente, el nuevo perfil del vendedor y las capacitaciones constantes les permite a los vendedores especializarse y por consecuencia incrementar las ventas de la empresa. Por último, el liderazgo del jefe de ventas, la nueva política de remuneraciones y la evaluación del desempeño son herramientas que sirven para impulsar el incremento de las ventas.

Recomendaciones

1. Se recomienda que el “Modelo de administración de ventas” se fundamente en un plan estratégico. Para ello, los directivos de la empresa deben adoptar un “pensamiento estratégico” con el fin de plantearse una nueva visión, misión, objetivos y estrategias que direccionen a la organización en la entrega de valor al cliente y al logro de sus objetivos comerciales. A continuación, en la figura 25 proponemos un modelo de pensamiento estratégico que se fundamenta en tres preguntas: ¿Dónde estamos?, ¿cómo llegar? y ¿dónde queremos estar?

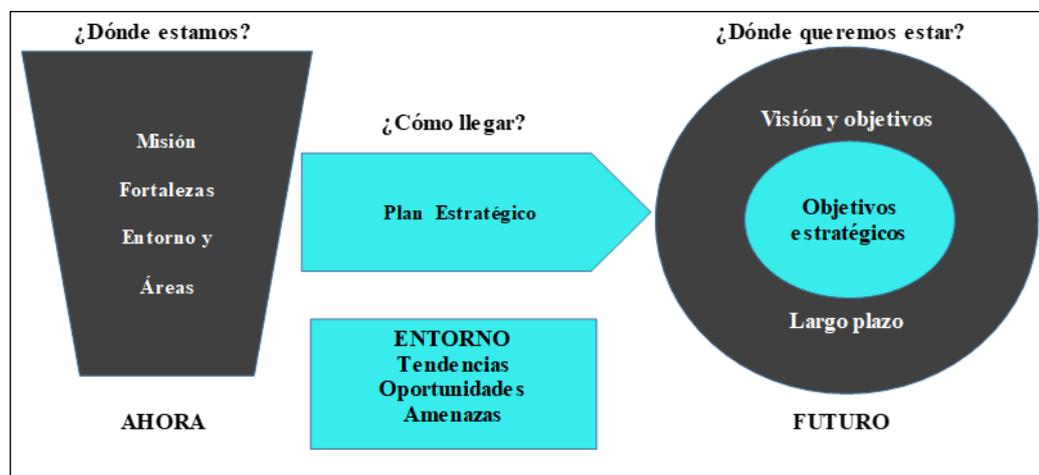


Figura 20. Modelo de pensamiento estratégico. Adaptado de “El comportamiento de las personas en las organizaciones”, p. 112.

2. Se recomienda realizar estudios de mercado constantes para observar como el “Modelo de administración de ventas” contribuye en el posicionamiento de la empresa desde el punto de vista comercial. Asimismo, se propone realizar evaluaciones internas para supervisar el avance en la mejora de la gestión comercial de la empresa a fin de poder tomar acciones correctivas.

3. Recomendamos, en la medida que sea necesario, evaluar la inserción de otros puestos en la estructura comercial que, sirvan de apoyo en la gestión comercial como, por ejemplo: un analista comercial, un ejecutivo de telemarketing entre otros.
4. Recomendamos seguir profesionalizando a la fuerza de ventas con entrenamientos constantes. Asimismo, poniendo en marcha una política de “Reconocimientos” como, por ejemplo: “Becas de estudios” para los mejores vendedores calificándolos por el volumen de ventas y servicio al cliente.
5. Se recomienda que después de implementar la primera alternativa “Modelo de administración de ventas” se tome en cuenta, como siguiente etapa, implementar la segunda alternativa “Modelo de administración de ventas con el apoyo de un sistema CRM” con el fin de modernizar la gestión comercial e incrementar las ventas en la empresa Editorial Franco.

Referencias

- A., A., Strickland, A., Janes, A., Sutton, C., A., M., E., J. (2018). Administración estratégica. 2a. ed. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=6250&pg=511>
- “Administración de Ventas: Un enfoque de Orientación profesional” G. David Hughes, Thomson Editores, Méjico 2000.
- ” Aportes del Liderazgo, la Comunicación y el Trabajo en Equipo al Clima Organizacional: Un Análisis del caso Bancolombia de Arauca” De Liliana León Fandiño. Tesis para optar título de magister de administración de la Universidad Nacional de Colombia, 2013.
- 50Minutos.es, 2016. *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliosilebooks/detail.action?docID=4504729>
- 50Minutos.es, 2016. *La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliosilebooks/detail.action?docID=5321665>
- Aquino, M. (2020, 26 de marzo). Perú extiende estado de emergencia, toque de queda hasta 12 de abril por coronavirus [Reuters.com]. Recuperado de: <https://lta.reuters.com/articulo/salud-coronavirus-peru-vizcarra-idLTAKBN21D35H-OUSLT>
- Baca, G; Valderrama, M; Cristóbal, I; Baca, G; Gutiérrez, I; Pacheco, A et al. (2014). Introducción a la Ingeniería Industrial. (2a. Edición) Grupo Editorial Patria. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=eNLhBAAAQBAJ&printsec=copyright&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=true
- Banco Mundial (2019, 11, octubre). Perú Panorama general, El Banco Mundial en Perú. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Barrullas, J. (14/09/2016) El comportamiento del consumidor y las nuevas tendencias de consumo ante las TIC (Mensaje en un blog). Recuperado de <http://economia-empresa.blogs.uoc.edu/marketing/consumidor-y-tendencias-consumo-tic>
- Betancourt, D. F. (24 de noviembre de 2018). *Cómo hacer una matriz de priorización*. Recuperado el 07 de noviembre de 2020, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/matriz-de-priorizacion

- Bozzo, O. (2017). “Herramientas estratégicas: análisis DAFO, análisis de las cinco fuerzas de Porter, análisis PEST, etc...”. Recuperado de <https://oriolbozzo.wordpress.com/2017/02/08/herramientas-estrategicas-analisis-dafo-analisis-de-las-cinco-fuerzas-de-porter-analisis-pest-etc/>
- Cámara de Comercio de Lima (2019, 24, junio). Informe económico “El Perú crecerá menos el 2019”. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r884_1/iedep.pdf
- Caurin, J. (2018, 30 de agosto). Gestión comercial [emprendepyme.net]. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/gestion-comercial>
- Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración. (10a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página: 23. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=9167&pg=23>
- Datos Perú 2020. Informe empresarial de Industria Gráfica Cimagraf S.A.C. Recuperado de www.datosperu.org/empresa-industria-grafica-cimagraf-sac-20136492277.php
- Datos Perú 2020. Informe empresarial de Kinko’s Impresores S.A.C. Recuperado de www.datosperu.org/empresa-kinkos-impresores-sac-20502903951.php
- Datos Perú 2020. Informe empresarial de Metrocolor S.A. Recuperado de <https://www.datosperu.org/empresa-metrocolor-sa-20262561781.php>
- Diario Gestión (2020, 08 de junio). Informe económico “Perú será el país con mayor caída de PBI en Sudamérica este año, según BM”. Recuperado de [https://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-sera-el-pais-con-mayor-caida-de-pbi-en-sudamerica-este-ano-noticia/#:~:text=El%20organismo%20internacional%20prev%C3%A9%20que,la%20pandemia%20\(ver%20cuadro\)](https://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-sera-el-pais-con-mayor-caida-de-pbi-en-sudamerica-este-ano-noticia/#:~:text=El%20organismo%20internacional%20prev%C3%A9%20que,la%20pandemia%20(ver%20cuadro))
- El sector de la impresión, una actividad económica en continua innovación. (2018, 10 de junio). Recuperado de <https://diario16.com/sector-la-impresion-una-actividad-economica-continua-innovacion/>
- Evans, J. & Lindsay, W. (2015). Administración y Control de la calidad. (9a. Edición) Cengage. Página: Cover482-483. Recuperado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=786&pg=505>
- Fariza, I. (2020, 26 de enero). La economía peruana resiste a la crisis política [El País.com]. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2020/01/24/actualidad/1579899503_016784.html

- Forest, F. (2017). Conceptos de administración estratégica. (15a. Ed.) Pearson Educación. Página: 77. Recuperado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=5029&pg=105>
- Forest, F. (2017). Conceptos de administración estratégica. (15a. ed.) Pearson Educación. Página: 138-139. Recuperado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=5029&pg=166>
- Formaliza ahora el fruto de tu esfuerzo (2019, 19 de febrero). Recuperado de <http://emprender.sunat.gob.pe/que-beneficios-tengo>
- García, D. (2020, 31 de marzo). Coronavirus: qué dice sobre la economía (y el gobierno) de Perú que el país prepare el mayor plan de estímulo de América Latina contra el covid-19. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52104166>
- Geoffrey, D. (2012). Administración de ventas. (8a. ed.) Pearson Educación. Página: 5. Recuperado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=4759&pg=27>
- Geoffrey, D. (2012). Administración de ventas. (8a. ed.) Pearson Educación. Página: 55-56. Recuperado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=4759&pg=55>
- Geoffrey, D. (2012). Administración de ventas. (8a. ed.) Pearson Educación. Página: 355. Recuperado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=4759&pg=78>
- Geoffrey, D. (2012). Administración de ventas. (8a. ed.) Pearson Educación. Página: 379. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=4759&pg=78>
- Hair, J; Anderson, R; Mehta, R y Babin, B (2010) “Administración de ventas” Relaciones y sociedades con el cliente. 1ª ed. México: Cengage Learning Editores S.A. Recuperado de https://www.academia.edu/12157951/Administraci%C3%B3n_de_ventas_1ed_Hair_Anderson_Mehta_y_Babin
- Hernández, G. (27 de marzo del 2017). “El diagrama causa-efecto”. Recuperado de <https://aprendiendocalidadyadr.com/el-diagrama-causa-efecto/>
- INACAL (agosto, 2018). “Primera Encuesta Nacional de Calidad a la Micro y Pequeñas Empresas del Sector Manufacturero 2017” elaborada por el Ministerio de la Producción. Recuperado de <https://www.inacal.gob.pe/principal/noticia/encuestacalidad>
- INEI (2020). “Perú: Producto bruto interno según actividad económica (nivel 14), 1995-2019”. Recuperado de www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/

- Informática para tu negocio (2016). ¿Cuál es la diferencia entre administrar y gestionar? Recuperado de <https://www.informaticaparatunegocio.com/blog/la-diferencia-administrar-gestionar/>
- Johnston, M y Marshall, G.W. (2009) “Administración de ventas”. 9ª ed. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P y Armstrong, G (2013) “Fundamentos de marketing”. 11va ed. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2011) El marketing según Kotler: Como crear, ganar y dominar mercados.
- Kotler, P. (2017). Marketing. (16a. ed.) Pearson Educación. Página: IFC87. Recuperado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=4426&pg=113>
- Kotler, P. (2017). Marketing. (16a. ed.) Pearson Educación. Página: IFC210. Tomado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=4426&pg=235>
- Kotler, P. (2017). Marketing. (16a. ed.) Pearson Education. Página: IFC84. Recuperado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=4426&pg=110>
- Llauradó, O. (12 de diciembre, 2014). La escala de Likert: qué es y cómo utilizarla [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>
- López, J. (2017). “Plan de Empresa de una Imprenta (Impresión Digital)” (Trabajo de fin de grado). Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/89840/L%C3%93PEZ%20-%20Plan%20de%20empresa%20para%20una%20imprenta%20%28impresi%C3%B3n%20digital%29..pdf?sequence=1>
- Manufactura no primaria – Industria del papel e imprenta – Actividades de impresión. (2020, 14 de abril). Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01935AM/html/1995-1/2020-1/>
- Martín, J. (15 de mayo, 2017). Estudia tu Entorno con un PEST-EL [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.cerem.pe/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

- Mendoza, W. (2020, 26 de marzo). 2020: El espejo de 1983. [gestion.pe]. Recuperado de: <https://gestion.pe/opinion/waldo-mendoza-economia-peruana-2020-el-espejo-de-1983-noticia/?ref=gesr>
- Morales, S., Oliva, W., Sánchez, M & Sierralta, J. (2015). “Plan estratégico de la empresa CECOSAMI S.A. 2015-2019” (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/1945>
- Noriega, S. (3 de julio del 2013). “Matriz FODA”. Recuperado de <http:// analisisfodasolange.blogspot.com/2013/07/matriz-foda.html>
- Olaechea, P. (agosto, 2017). Revolución en el emprendimiento. X Cumbre PYME APEC. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/.../cumbrepyme2017/presentacion-pedro-olaechea.ppt>
- OSCE (2020). Relación de proveedores inscritos en el RNP. Recuperado de http://www.osce.gob.pe/consultasonline/rnp_consulta/ProveedoresInscritos.asp?action=
- Pérez, L., Ayala, J et al. (2011). El comportamiento de las personas en las organizaciones. (1a edición) Pearson Education. Recuperado de https://kupdf.net/download/el-comportamiento-de-las-personas-en-las-organizaciones-van-morlegan-ayala_58fa5a09dc0d60594e959ef1_pdf
- Perú será el país con mayor caída de PBI en Sudamérica este año, según BM. (2020, 08 de junio del 2020). Recuperado de <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-sera-el-pais-con-mayor-caida-de-pbi-en-sudamerica-este-ano-noticia/?ref=gesr>
- Plataforma de asociados de la Cámara de Comercio de Lima 2020. Recuperado de www.camaralima.org.pe/principal/categoria/relacion-de-asociados/208/c-208
- Ponce, F y Zevallos, E. (2015). “La innovación en la micro y la pequeña empresa (MYPE): no solo factible sino accesible”. Recuperado de <file:///C:/Users/Sony/Downloads/19050-Texto%20del%20art%C3%ADculo-75633-2-10-20200107.pdf>
- Principales clientes de la empresa Editorial Franco 2020. Recuperado de <https://editorialfranco.com/empresa.html>
- Revista Mercados & Regiones (2019). Recuperado de <http://www.mercadosyregiones.com/2019/03/08/panorama-politico-un-2019-mas-estable>
- Robert N, L y Christopher F, A. (2005) Liderazgo. 2da ed. México: Thomson.

- Sainz de Vicuña, J (2014) “El plan de marketing en la práctica”. 19va ed. Madrid: ESIC Editorial.
- Salesforce (2020). Recuperado de <https://www.salesforce.com/mx/solutions/small-business-solutions/todo-sobre-crm-para-pequenas-empresas>
- Salinas, T. (2019, 05 de marzo). Álvaro Espinoza: “La impresión está más viva que nunca”. Recuperado de <http://www.perugrafico.com/perugraficonews/alvaro-espinoza-la-impresion-esta-mas-viva-que-nunca-228/>
- SUNAT 2020. Consulta por RUC de empresas. Recuperado de <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>
- Thompson A., A., Strickland, A., Janes, A., Sutton, C., A., M., E., J. (2018). Administración estratégica. (2a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página: 39. Recuperado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=6250&pg=82>

Anexos

Anexo A: Cuadro histórico de ventas desde el 2002 hasta el 2019



REPORTE DE VENTAS DE LA EMPRESA EDITORIAL FRANCO EIRL DEL 2002 AL 31/12/2019

HISTORICO DE VENTAS SIN IGV	
VENTAS 2002	S/ 18,044.00
VENTAS 2003	S/ 117,993.00
VENTAS 2004	S/ 96,704.00
VENTAS 2005	S/ 122,459.00
VENTAS 2006	S/ 185,169.00
VENTAS 2007	S/ 198,928.00
VENTAS 2008	S/ 317,910.00
VENTAS 2009	S/ 314,538.00
VENTAS 2010	S/ 538,318.00
VENTAS 2011	S/ 696,929.00
VENTAS 2012	S/ 1,323,782.00
VENTAS 2013	S/ 1,434,682.00
VENTAS 2014	S/ 1,760,310.00
VENTAS 2015	S/ 1,771,599.00
VENTAS 2016	S/ 1,776,547.00
VENTAS 2017	S/ 1,941,136.48
VENTAS 2018	S/ 2,246,241.81
VENTAS 2019	S/ 2,290,173.00
TOTAL DE VENTAS	S/ 17,151,463.29

HISTORICO DE VENTAS CON IGV	
VENTAS 2002	S/ 21,291.92
VENTAS 2003	S/ 139,231.74
VENTAS 2004	S/ 114,110.72
VENTAS 2005	S/ 144,501.62
VENTAS 2006	S/ 218,499.42
VENTAS 2007	S/ 234,735.04
VENTAS 2008	S/ 375,133.80
VENTAS 2009	S/ 371,154.84
VENTAS 2010	S/ 635,215.24
VENTAS 2011	S/ 822,376.22
VENTAS 2012	S/ 1,562,062.76
VENTAS 2013	S/ 1,692,924.76
VENTAS 2014	S/ 2,077,165.80
VENTAS 2015	S/ 2,090,486.82
VENTAS 2016	S/ 2,096,325.46
VENTAS 2017	S/ 2,290,541.05
VENTAS 2018	S/ 2,650,565.34
VENTAS 2019	S/ 2,702,404.14
TOTAL DE VENTAS	S/ 20,238,726.68

Anexo B: Cuestionario dirigido a la gerente general de Editorial Franco (análisis situacional)

Dirigido a: Sra. Elda Meregildo López (gerente general)

Fecha: 04/01/2020

1.- ¿Cómo observa el mercado actual en el que compite? ¿Y en qué posición se ubica?

El mercado de impresiones graficas está muy saturado, existe mucha competencia, rivalidad fuerte entre competidores, los clientes corporativos son muy exigentes. Además, hemos tenido menos pedidos de clientes que están cambiando a formatos online para promocionar sus productos y servicios. Nos ubicamos en una posición de mercado intermedia. Las empresas que compiten con nosotros son: Perú Offset, Cimagraf, Pentagraf, Segraf, Kinko´s impresores SAC, Zumo imprenta integral, etc.

2.- ¿Cree usted que su estructura organizacional responde al cambio?

La estructura está desactualizada porque es del 2007, no responde al cambio.

3.- ¿En su estructura organizacional donde ubica el área de ventas?

Supuestamente dentro del área de marketing.

4.- ¿Cuál es su estrategia de marketing?

Hemos crecido por puro emprendimiento. No hemos reinventado nuestra estrategia de marketing.

5.- ¿Cuál es su estrategia de ventas?

Buscar clientes B2B a través de visitas a empresas y referidos de nuestros clientes.

6.- ¿Cuál es su propuesta de valor para el cliente?

Entregar un producto de calidad que sobrepase la expectativa del cliente, hemos tomado la decisión de obtener una certificación de calidad SGS a principios del año 2021. Además, dar un servicio de ventas de valor a través del asesoramiento y, la puntualidad en la entrega porque el cliente valora mucho el tiempo.

7.- ¿Quiénes son sus principales clientes y qué porcentaje representan de sus ventas?

“El 50% de las ventas de Editorial Franco lo representan nuestros 10 principales clientes: Molitalia, Cardiff, Rotoplas, Reniec, Ingemmet, Ilko, Mi Banco, Tottus, Lucky y Universidad Cayetano Heredia”

8.- ¿Cuál de sus servicios es el que más se vende y cuál el que menos se vende?

Folletería, libros, revistas y tarjetas personales. Y el que menos se vende pre-prensa.

10.- ¿Tiene un proceso de ventas definido?

Nuestro proceso de ventas es simple: la hora de inicio es a las 8 a.m. en la oficina, luego deben realizar sus llamadas, enviar cotizaciones, visitar clientes, cerrar ventas, traer la orden de compra, coordinar con el área de producción, enviar la prueba de color al cliente, realizar servicio posventa porque estos clientes en el tiempo te siguen comprando.

11.- ¿Qué datos miden para verificar la efectividad del proceso de ventas?

Sólo medimos el avance de la cuota asignada que es de 30,000 soles en venta.

12.- ¿Cuál es su política de compensaciones para los vendedores? Expresarla en números.

La política de remuneraciones tiene un básico que es de 1300 soles, más 200 soles de movilidad y, una comisión que varía del 2% al 3% según el alcance de la cuota.

13.- ¿Tiene a las personas correctas en su fuerza de ventas?

Hemos tenido nuestros altibajos porque hay vendedores que se han retirado de la empresa llevándose la cartera de clientes, tenemos que mejorar el perfil de los vendedores. Por ejemplo, no queremos contar con diseñadores gráficos como vendedores porque ellos son los primeros que abandonan el trabajo para hacer su negocio propio.

14.- ¿Cree usted que debería contar con un jefe de ventas? ¿Por qué?

Sí, porque nuestro objetivo es mejorar el desempeño de nuestra fuerza de ventas con el fin de seguir creciendo en el mercado para lo cual requerimos una persona especialista que administre al equipo de ventas.

15.- ¿Tiene un espacio definido para su equipo de ventas?

Tenemos un espacio pequeño con una computadora donde sesionan los vendedores, pero queremos implementar otro espacio para que se sientan más cómodos en un ambiente comercial

Anexo C: Encuesta para medir el grado de satisfacción de nuestros clientes

Lima, 10 de febrero del 2020

Marque con un aspa (X) la opción que crea conveniente.

1.- ¿Considera que nuestro representante fue cortés y profesional al momento de comunicarse con usted?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Regular
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

2.- ¿Nuestro representante comercial le ofreció una solución / respuesta de manera oportuna?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Regular
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

3.- ¿Considera que nuestro representante tenía el conocimiento suficiente para atender su consulta?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Regular
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

4.- ¿Qué tan satisfecho está usted con el producto?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Regular
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

Anexo D: Participantes del focus group en el departamento comercial

Focus Grup 03 de enero del 2020		
<u>Participante</u>	<u>Cargo</u>	<u>Tiempo en la empresa</u>
Elda Meregildo López	Gerente General	17 años
Angela Celis Bartra	Ejecutiva de ventas	7 meses
Ytalo Battifora Facho	Ejecutivo de ventas	2 años
Marco Meregildo Quito	Ejecutivo de ventas	10 meses

Anexo E: Encuesta interna para medir el impacto de las causales

Instrumento para la calificación de los problemas	Impacto de la causal respecto de la deficiencia en la gestión comercial.					
	0	1	2	3	4	5
A su parecer, en qué grado cree ...	Nada	Muy Poco	Poco	Regular	Alto	Muy alto
¿A su parecer, en qué grado cree que el mal posicionamiento competitivo esté impactando en la deficiencia de la gestión comercial al 2020?						
¿A su parecer, en qué grado cree que la mala gestión del entorno esté impactando en la deficiencia de la gestión comercial al 2020?						

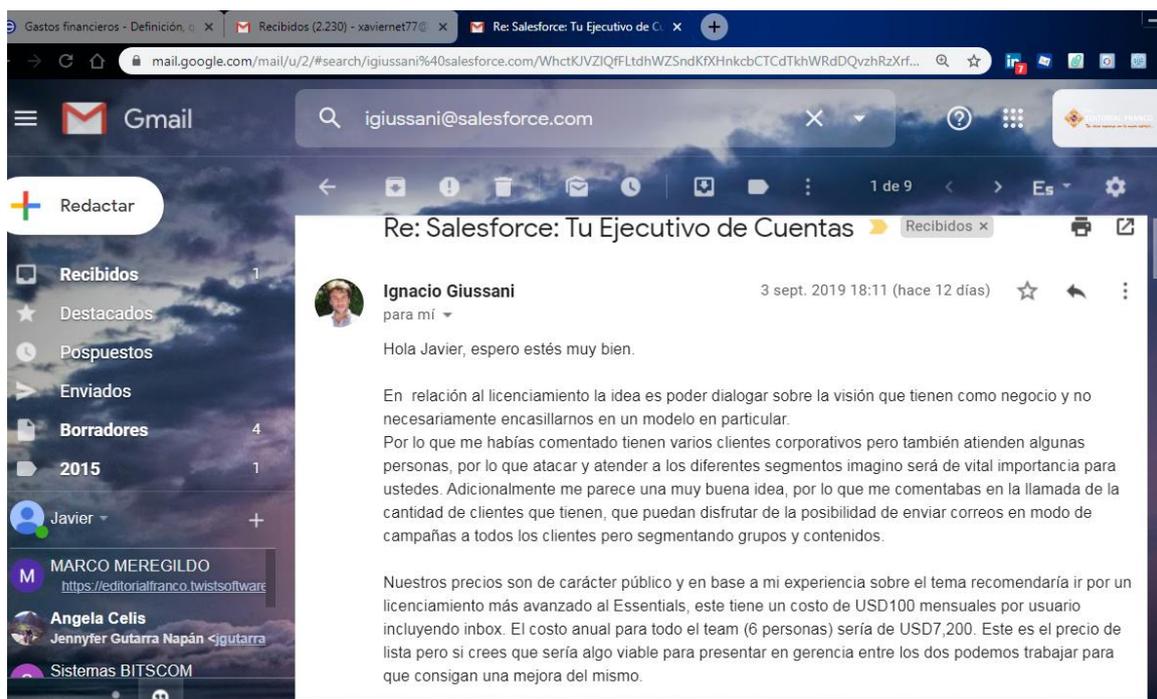
¿A su parecer, en qué grado cree que la mala gestión de clientes esté impactando en la deficiencia de la gestión comercial al 2020?						
¿A su parecer, en qué grado cree que la insatisfacción del cliente esté impactando en la deficiencia de la gestión comercial al 2020?						
¿A su parecer, en qué grado cree que la falta de liderazgo en el equipo de ventas esté impactando en la deficiencia de la gestión comercial al 2020?						
¿A su parecer, en qué grado cree que el perfil inadecuado del vendedor esté impactando en la deficiencia de la gestión comercial al 2020?						
¿A su parecer, en qué grado cree que la alta rotación de vendedores esté impactando en la deficiencia de la gestión comercial al 2020?						
¿A su parecer, en qué grado cree que la inexistencia de telemarketing esté impactando en la deficiencia de la gestión comercial al 2020?						
¿A su parecer, en qué grado cree que la falta de una web comercial esté impactando en la deficiencia de la gestión comercial al 2020?						

¿A su parecer, en qué grado cree que la inexistencia de sistemas de soportes de venta esté impactando en la deficiencia de la gestión comercial al 2020?						
¿A su parecer, en qué grado cree que la baja prospección de clientes esté impactando en la deficiencia de la gestión comercial al 2020?						
¿A su parecer, en qué grado cree que la falta de trabajo en equipo esté impactando en la deficiencia de la gestión comercial al 2020?						
¿A su parecer, en qué grado cree que la no respuesta al cambio de la estructura comercial esté impactando en la deficiencia de la gestión comercial al 2020?						
¿A su parecer, en qué grado cree que la falta de un espacio propio de ventas esté impactando en la deficiencia de la gestión comercial al 2020?						

Anexo F: Resultados del grado de impacto de las causales

¿A su parecer en que grado cree que...	Gerenta	Vendedores			Total
		1	2	3	
¿el mal posicionamiento competitivo esté impactando en la deficiencia de la gestión comercial al 2020?	4	3	4	4	15
¿la mala gestión del entorno esté impactando en la deficiencia de la gestión comercial al 2020?	3	2	3	2	10
¿la mala gestión de clientes esté impactando en la deficiencia de la gestión comercial al 2020?	3	4	2	3	12
¿la insatisfacción del cliente esté impactando en la deficiencia de la gestión comercial al 2020?	4	5	3	4	16
¿la falta de liderazgo esté impactando en la deficiencia de la gestión comercial al 2020?	4	5	4	5	18
¿el perfil del vendedor inadecuado esté impactando en la deficiencia de la gestión comercial al 2020?	4	3	3	3	13
¿la alta rotación de vendedores esté impactando en la deficiencia de la gestión comercial al 2020?	3	4	3	2	12
¿la inexistencia de tele marketing esté impactando en la deficiencia de la gestión comercial al 2020?	2	1	2	1	6
¿la falta de una web comercial esté impactando en la deficiencia de la gestión comercial al 2020?	2	2	1	2	7
¿la inexistencia de soportes de venta esté impactando en la deficiencia de la gestión comercial al 2020?	3	4	3	4	14
¿la baja prospección de clientes esté impactando en la deficiencia de la gestión comercial al 2020?	4	3	2	2	11
¿la inexistencia de trabajo en equipo esté impactando en la deficiencia de la gestión comercial al 2020?	3	4	5	5	17
¿la estructura comercial no responde al cambio esté impactando en la deficiencia de la gestión comercial al 2020?	5	5	5	5	20
¿la falta de un espacio propio de ventas esté impactando en la deficiencia de la gestión comercial al 2020?	3	1	3	2	9

Anexo G: Precio anual del CRM Salesforce para todo el equipo comercial



Anexo H: Ventas por ticket promedio por tipo de cliente

Ventas Editorial Franco por tipo de Empresa 2017					
Cantidad	Tipo	Servicios x año	Total Servicios	Promedio Compra Unitario	Soles
8	Gran Empresa	10	80	19000	S/. 1,520,000
21	Mediana Empresa	8	168	1840	S/. 309,120
62	Pequeña Empresa	6	372	301	S/. 111,972
Total					S/. 1,941,092

Ventas Editorial Franco por tipo de Empresa 2018					
Cantidad	Tipo	Servicios x año	Total Servicios	Promedio Compra Unitario	Soles
9	Gran Empresa	10	90	19200	S/. 1,728,000
26	Mediana Empresa	7	182	2100	S/. 382,200
62	Pequeña Empresa	6	372	366	S/. 136,152
Total					S/. 2,246,352

Ventas Editorial Franco por tipo de Empresa 2019					
Cantidad	Tipo	Servicios x año	Total Servicios	Promedio Compra Unitario	Soles
10	Gran Empresa	10	100	19000	S/. 1,900,000
23	Mediana Empresa	7	161	1958	S/. 315,238
50	Pequeña Empresa	5	250	300	S/. 75,000
Total					S/. 2,290,238

Anexo I: Estados de resultados de la empresa Editorial Franco del 2016 - 2019

EDITORIAL FRANCO EIRL		
Estado de Resultados		
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016		
(Expresado En Nuevos Soles)		
	Diciembre 2016	%
Ingresos Operacionales		
Ventas Netas(Ingresos Operacionales)	1,776,547	
Otros Ingresos Operacionales		
Total Ingresos Brutos	<u>1,776,547</u>	100.00
Costo de Servicio	1,263,378	
Total Costos Operacionales	<u>1,263,378</u>	68.85
Utilidad Bruta	513,169	31.15
Gastos Administrativos	288,576	
Gastos de Ventas	54,959	
Otros Ingresos	1,157	
Otros Gastos	3,025	
Utilidad Operativa	<u>167,766</u>	14.14
Ingresos Financieros	12	
Ganancia por Diferencia en Cambio	24,327	
Gastos Financieros	150,883	
Pérdida por Diferencia en Cambio	9,544	
Resultado Antes de Participaciones y del Impuestos a la Renta	<u><u>31,678</u></u>	9.09
Impuesto a la Renta	17,491	
Resultado del Ejercicio	<u><u>14,187</u></u>	9.09

EDITORIAL FRANCO EIRL
Estado de Resultados
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2017
(Expresado En Nuevos Soles)

	Diciembre 2017	%
Ingresos Operacionales		
Ventas Netas(Ingresos Operacionales)	1,885,026	
Otros Ingresos Operacionales		
Total Ingresos Brutos	<u>1,885,026</u>	100.00
Costo de Servicio	1,297,762	
Total Costos Operacionales	<u>1,297,762</u>	68.85
Utilidad Bruta	587,264	31.15
Gastos Administrativos	301,604	
Gastos de Ventas	75,401	
Otros Ingresos	56,325	
Otros Gastos	0	
Utilidad Operativa	<u>266,584</u>	14.14
Ingresos Financieros	0	
Ganancia por Diferencia en Cambio	21,877	
Gastos Financieros	117,150	
Pérdida por Diferencia en Cambio	0	
Resultado Antes de Participaciones y del Impuestos a la Renta	<u><u>171,310</u></u>	9.09
Impuesto a la Renta		
Resultado del Ejercicio	<u><u>171,310</u></u>	9.09

EDITORIAL FRANCO EIRL
Estado de Resultados
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2018
(Expresado En Nuevos Soles)

	Diciembre 2018	%
Ingresos Operacionales		
Ventas Netas(Ingresos Operacionales)	2,248,658	
Otros Ingresos Operacionales		
Total Ingresos Brutos	<u>2,248,658</u>	100.00
Costo de Servicio	1,919,479	
Total Costos Operacionales	<u>1,919,479</u>	85.36
Utilidad Bruta	329,179	14.64
Gastos Administrativos	157,127	
Gastos de Ventas	252	
Otros Ingresos	0	
Otros Gastos	3,066	
Utilidad Operativa	<u>168,735</u>	7.50
Ingresos Financieros	0	
Ganancia por Diferencia en Cambio	8,371	
Gastos Financieros	78,274	
Pérdida por Diferencia en Cambio	11,930	
Resultado Antes de Participaciones y del Impuestos a la Renta	<u>86,902</u>	3.86
Impuesto a la Renta	29,615	
Resultado del Ejercicio	<u>57,287</u>	2.55

EDITORIAL FRANCO EIRL
Estado de Resultados
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2019
(Expresado En Nuevos Soles)

	Diciembre 2019	%	Diciembre 2018	%
Ingresos Operacionales				
Ventas Netas(Ingresos Operacionales)	2,290,172.91		2,248,657.99	
Total Ingresos Brutos	<u>2,290,172.91</u>	100.00	<u>2,248,657.99</u>	100.00
Costo de Servicio	-1,849,122.06		-1,919,478.86	
Total Costos Operacionales	<u>-1,849,122.06</u>	-80.74	<u>-1,919,478.86</u>	-85.36
Utilidad Bruta	441,050.85	19.26	329,179.13	14.64
Gastos Administrativos	-210,706.59		-157,127.28	
Gastos de Ventas	-33,407.67		-252.00	
Otros Ingresos	3,484.69		0.31	
Otros Gastos	0.00		-3,065.59	
Utilidad Operativa	<u>200,421.28</u>	8.75	<u>168,734.57</u>	7.50
Ingresos Financieros	80.00		0.00	
Gastos Financieros	-53,615.61		-78,273.97	
Ganancia por Diferencia en Cambio	39,320.38		8,370.91	
Pérdida por Diferencia en Cambio	-35,752.22		-11,929.58	
Resultado Antes de Participaciones y del Impuestos a la	<u>150,453.83</u>	6.57	<u>86,901.93</u>	3.86
Impuesto a la Renta			29,615.01	
Resultado del Ejercicio	<u>150,453.83</u>	6.57	<u>57,286.92</u>	2.55

Anexo J: Matriz de priorización: Calificación de las alternativas de solución por cada criterio.

Apoyo de Actores Relevantes	MAV	MAV - CRM	Total	Peso relativo
MAV		5	5	0.96
MAV - CRM	0.2		0.2	0.04
Total			5.2	1.00
Viabilidad Financiera	MAV	MAV - CRM	Total	Peso relativo
MAV		1	1	0.50
MAV - CRM	1		1	0.50
Total			2	1.00
Efecto a Corto plazo	MAV	MAV - CRM	Total	Peso relativo
MAV		10	10	0.99
MAV - CRM	0.1		0.1	0.01
Total			10.1	1.00
Costo/ Beneficio	MAV	MAV - CRM	Total	Peso relativo
MAV		5	5	0.96
MAV - CRM	0.2		0.2	0.04
Total			5.2	1.00
Viabilidad Técnica	MAV	MAV - CRM	Total	Peso relativo
MAV		5	5	0.96
MAV - CRM	0.2		0.2	0.04
Total			5.2	1.00