



**“Análisis de la gestión de ventas y su impacto en la distribución de una empresa de Cereales”**

Chaluisa Chaluisa, Marco Fabian

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Tecnología Superior en Logística y Transporte

Trabajo de unidad de integración curricular, previo a la obtención del título de Tecnólogo en Logística y transporte.

Ing. Amores Endara, Fanny Katherine Mgs.

26 de Febrero del 2024

Latacunga

## Reporte de verificación de contenido



## ANÁLISIS DE CASOS CHALUISA MARC...

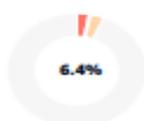
## Scan details

Scan time:  
February 14th, 2024 at 14:51 UTC

Total Pages:  
81

Total Words:  
20245

## Plagiarism Detection



Types of plagiarism		Words
Identical	2.8%	570
Minor Changes	0.5%	101
Paraphrased	3.1%	623
Omitted Words	0%	0

## AI Content Detection



Text coverage  
 AI text  
 Human text

## 🔍 Plagiarism Results: (100)

🌐 **Resumen Tema 1. Distribución Comercial - Resúmenes de Administración...** 0.9%

<https://www.doccity.com/es/resumen-tema-1-distribucion-comercial/3308033/>

Prepara tus exámenes Consigue puntos Orientación Universidad Vende en Doccity Inicia sesión Regístrate  
Prepara tus e...

🌐 **M-ESPEL-CLT-0167.pdf** 0.4%

<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/28094/1/m-espel-clt-0167.pdf>

PC

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVA Y DEL COMERCIO CARRERA DE LOGÍSTICA Y  
TRANSPORTE TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OB...

🌐 **Marketing estratégico y operativo** 0.3%

[https://cv.uoc.edu/annotation/e278f6575e9eb38a49450e18f778004e/607706/pid\\_00195275/pid\\_00195275.ht...](https://cv.uoc.edu/annotation/e278f6575e9eb38a49450e18f778004e/607706/pid_00195275/pid_00195275.ht...)

🌐 **REMCO - Valoración social de la creación de empresas sostenibles** 0.3%

<https://escalas.unegocios.cl/escala-fulldetalle.php?cat=145>

× Inicio Quiénes Somos Metodología Categorías Contribuir Contacto Repositorio de Escal...

Certified by  
**Copleaks**

About this report  
[help.copleaks.com](https://help.copleaks.com)

[copleaks.com](https://copleaks.com)

Ing. Amores Endara, Fanny Katherine Mgs.

C.C: 0502448236



**Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio**

**Carrera de Tecnología Superior en Logística y Transporte**

### **Certificación**

Certifico que el trabajo de integración curricular: **“Análisis de la gestión de ventas y su impacto en la distribución de una empresa de CEREALES”** fue realizado por el señor **Chaluisa Chaluisa, Marco Fabian**, el mismo que cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, además fue revisado y analizada en su totalidad por la herramienta de prevención y verificación de similitud de contenidos; razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que se lo sustente públicamente.

Latacunga, 26 de febrero del 2024

**Ing. Amores Endara, Fanny Katherine Mgs.**

**C. C: 0502448236**



Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Tecnología Superior en Logística y Transporte

### Responsabilidad de Autoría

Yo, **Chaluisa Chaluisa, Marco Fabian**, con cédula de ciudadanía n° 050430201-9, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de integración curricular: **“Análisis de la gestión de ventas y su impacto en la distribución de una empresa de CEREALES”** es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Latacunga, 26 de febrero del 2024

Firma

**Chaluisa Chaluisa, Marco Fabian**

**C.C: 050430201-9**



**Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y del Comercio**

**Carrera de Tecnología Superior en Logística y Transporte**

**Autorización de Publicación**

Yo **Chaluisa Chaluisa, Marco Fabian**, con cédula de ciudadanía n°050430201-9, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de integración curricular: **“Análisis de la gestión de ventas y su impacto en la distribución de una empresa de CEREALES”** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Latacunga, 26 de febrero del 2024

Firma

**Chaluisa Chaluisa, Marco Fabian**

**C.C: 050430201-9**

### **Dedicatoria**

Este proyecto se la dedico en primer lugar a mi Dios, quien ha sido esa voz interna de aliento por guiar mis pasos y ayudarme a superar los obstáculos que se me presentaron a lo largo del camino, por darme siempre la sabiduría y las ganas de seguir adelante ante situaciones difíciles.

A mis padres José y Ercilia con quienes he compartido los más hermosos momentos en medio de tristezas y alegrías, por haberme hecho ser mejor cada día y darme su apoyo incondicional y no me han dejado caer al largo del camino, este nuevo logro en gran parte se lo debo a ustedes.

A todos mis hermanos los que nunca dudaron que lograría este triunfo, porque han sido los amigos, los compañeros fieles en el camino hasta aquí recorrido; y en general a toda mi familia que de una u otra manera contribuyeron para llevar a cabo esta difícil jornada.

A mis amigos quienes han estado ahí para apoyarme y colaborar en lo necesario brindado ese empuje para seguir adelante y culminar este proyecto.

Chaluisa Chaluisa, Marco Fabian

## **Agradecimiento**

Hago llegar mi profundo agradecimiento primero a Dios por demostrarme tantas veces su existencia y con ello darme fuerzas para cumplir mis objetivos propuestos. Mi agradecimiento especial, va dirigido a Ing. Katherine Amores, mi directora de proyecto, quien pese a las difíciles circunstancias actuales aceptó dirigir mi trabajo de investigación. Su constante apoyo y sus valiosos comentarios permitieron sacar adelante este trabajo de investigación. Su dedicación y apoyo brindado tendrán sus recompensas y, Dios se encargará de bendecirla en su vida personal y familiar.

A mis docentes, quienes han impartido sus conocimientos en todo el proceso de formación. Así como también, a la empresa la cual fue la herramienta principal, para este trabajo investigativo, la misma que me facilitó la información necesaria para poder hacer realidad la presente investigación.

Agradezco a mis padres y a mis hermanos que siempre han estado para apoyarme y darme un aliento de esperanza en cada paso.

A mis amigos y guías espirituales que me han apoyado en todo el tiempo con sus sabios consejos y conocimientos.

Chaluisa Chaluisa, Marco Fabian

**ÍNDICE DE CONTENIDO**

<b>Carátula.....</b>	<b>1</b>
<b>Reporte de verificación de contenido.....</b>	<b>2</b>
<b>Certificación .....</b>	<b>3</b>
<b>Responsabilidad de Autoría .....</b>	<b>4</b>
<b>Autorización de Publicación .....</b>	<b>5</b>
<b>Dedicatoria .....</b>	<b>6</b>
<b>Agradecimiento.....</b>	<b>7</b>
<b>Índice de contenido.....</b>	<b>8</b>
<b>Índice de tablas.....</b>	<b>12</b>
<b>Índice de figuras.....</b>	<b>13</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>14</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>15</b>
<b>Capítulo I : Planteamiento del Problema .....</b>	<b>16</b>
<b>Antecedentes.....</b>	<b>16</b>
<b>Justificación .....</b>	<b>16</b>
<b>Planteamiento del Problema.....</b>	<b>17</b>
<b>Objetivos: General y Especifico .....</b>	<b>18</b>
<b><i>Objetivo general.....</i></b>	<b>18</b>
<b><i>Objetivos específicos .....</i></b>	<b>18</b>
<b>Alcance .....</b>	<b>19</b>
<b>Capítulo II: Marco Teórico .....</b>	<b>20</b>
<b>Gestión de Ventas y sus etapas .....</b>	<b>20</b>

Descripción de la función de venta personal.....	20
Definición del papel estratégico de la función de ventas .....	20
Desarrollando fuerza de venta .....	22
Dirigiendo la fuerza de venta .....	23
Determinación de la eficacia y el rendimiento de la fuerza de venta .....	24
Tendencias en la gestión de ventas .....	24
La gestión de ventas basados en datos .....	24
El equipo de ventas de la era digital.....	28
Los consumidores de la era digital .....	29
Distribución comercial.....	31
Utilidad de la distribución comercial.....	32
Flujo de la distribución comercial .....	33
Estructura y clasificación de los canales.....	38
Clasificación de los canales de distribución.....	39
Sector de cereales en Ecuador.....	42
Capítulo III: Ejecución del Plan Metodológico .....	47
Modalidad de investigación .....	47
Tipo de investigación.....	47
<i>Investigación descriptiva</i> .....	47
<i>Investigación Mixta</i> .....	48
Niveles de investigación .....	48
<i>Nivel descriptivo</i> .....	48
Métodos de investigación.....	49

	10
<b>Técnicas de investigación .....</b>	<b>49</b>
<i>Cuestionarios estructurados .....</i>	<i>49</i>
<i>Observación directa.....</i>	<i>50</i>
<i>Revisión bibliográfica.....</i>	<i>50</i>
<b>Universo y población .....</b>	<b>51</b>
<b>Instrumentos de recolección de datos. ....</b>	<b>51</b>
<i>Cuestionario .....</i>	<i>51</i>
<b>Proceso de recolección de datos.....</b>	<b>52</b>
<b>Análisis e interpretación.....</b>	<b>53</b>
<b>Análisis del proceso de investigación.....</b>	<b>67</b>
<b>Capítulo IV: Desarrollo de la Propuesta .....</b>	<b>68</b>
<b>Título de la propuesta .....</b>	<b>68</b>
<b>Descripción de la propuesta.....</b>	<b>68</b>
<b>Justificación de la propuesta .....</b>	<b>68</b>
<b>Desarrollo .....</b>	<b>69</b>
<b>Análisis del proceso de gestión de ventas .....</b>	<b>69</b>
<b>Proceso de gestión de inventarios observado .....</b>	<b>70</b>
<b>Proceso de gestión de ventas observado.....</b>	<b>73</b>
<b>Proceso de distribución observado .....</b>	<b>75</b>
<b>Impacto del proceso de ventas en el proceso de distribución.....</b>	<b>77</b>
<b>Hallazgos y conclusiones de los datos obtenidos durante la investigación.....</b>	<b>81</b>
<b>Mejora de procesos de compra .....</b>	<b>82</b>
<b>Mejora de procesos de gestión de ventas .....</b>	<b>87</b>

<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>94</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>94</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>95</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>96</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>101</b>

## ÍNDICE DE TABLA

<b>Tabla 1</b> <i>Actividades económicas en el sector agrícola y de industrias manufactureras</i> .....	43
<b>Tabla 2</b> <i>Producción y superficie cosechada de trigo</i> .....	44
<b>Tabla 3</b> <i>PIB del sector</i> .....	45
<b>Tabla 4</b> <i>Exportaciones</i> .....	46
<b>Tabla 5</b> <i>Evaluación de eficiencia en los procesos de ventas de la empresa</i> .....	53
<b>Tabla 6</b> <i>Evaluación de la efectividad de sistemas y herramientas tecnológicas</i> .....	55
<b>Tabla 7</b> <i>Evaluación de la capacitación de los empleados en los procesos de ventas</i> .....	56
<b>Tabla 8</b> <i>Análisis de la comprensión de las preferencias de los clientes</i> .....	57
<b>Tabla 9</b> <i>Los precios de los productos de cereales en el mercado</i> .....	58
<b>Tabla 10</b> <i>Evaluación de la efectividad de la estrategia de distribución de productos</i> .....	59
<b>Tabla 11</b> <i>Seguimientos de satisfacción del cliente post-compra en la empresa</i> .....	60
<b>Tabla 12</b> <i>Evaluación de la colaboración entre empleados en la gestión de ventas</i> .....	61
<b>Tabla 13</b> <i>Evaluación de la flexibilidad y adaptabilidad de los procesos</i> .....	62
<b>Tabla 14</b> <i>Análisis de desafíos en la distribución de productos</i> .....	63
<b>Tabla 15</b> <i>Evaluación del apoyo entre los empleados en sus responsabilidades</i> .....	64
<b>Tabla 16</b> <i>Evaluación de la actitud hacia la innovación y mejoras</i> .....	66
<b>Tabla 17</b> <i>Fallas y oportunidades en el proceso de compra</i> .....	70
<b>Tabla 18</b> <i>Falencias y oportunidades en el proceso de gestión de inventarios</i> .....	72
<b>Tabla 19</b> <i>Falencias y oportunidades en el proceso de venta</i> .....	75
<b>Tabla 20</b> <i>Observaciones y mejoras en la relación entre proceso de ventas y distribución</i> ...	80
<b>Tabla 21</b> <i>Planificación estratégica de compras</i> .....	83
<b>Tabla 22</b> <i>Plan de acción para considerar la demanda anticipada</i> .....	84

## ÍNDICE DE FIGURA

<b>Figura 1</b> <i>De los datos hacia las perspectivas</i> .....	27
<b>Figura 2</b> <i>Flujos de un canal de distribución comercial</i> .....	34
<b>Figura 3</b> <i>Tipos de estructura en canales de distribución</i> .....	38
<b>Figura 4</b> <i>Longitud de canales de distribución</i> .....	40
<b>Figura 5</b> <i>La empresa tiene procesos de ventas eficientes</i> .....	54
<b>Figura 6</b> <i>Los sistemas y herramientas tecnológicas utilizados</i> .....	55
<b>Figura 7</b> <i>Los empleados de la empresa están adecuadamente capacitados</i> .....	56
<b>Figura 8</b> <i>La empresa conoce bien las preferencias de los clientes</i> .....	57
<b>Figura 9</b> <i>Los precios de los productos de cereales son competitivos en el mercado</i> .....	58
<b>Figura 10</b> <i>La empresa tiene una estrategia efectiva de distribución de sus productos</i> .....	59
<b>Figura 11</b> <i>Se realizan seguimientos de satisfacción del cliente después de la compra</i> .....	60
<b>Figura 12</b> <i>Los empleados de la empresa trabajan de manera colaborativa</i> .....	61
<b>Figura 13</b> <i>Gestión de ventas son flexibles y se adaptan a las necesidades del cliente</i> .....	62
<b>Figura 14</b> <i>Desafíos en la distribución debido a limitaciones de infraestructura</i> .....	63
<b>Figura 15</b> <i>Los empleados sienten que reciben el apoyo necesariotas</i> .....	65
<b>Figura 16</b> <i>La empresa está abierta a la innovación y mejoras en la gestión de ventas</i> .....	66
<b>Figura 17</b> <i>Proceso de ventas y distribución</i> .....	79
<b>Figura 18</b> <i>Proceso de Implementación de sistema</i> .....	88
<b>Figura 19</b> <i>Proceso de mejora de la comunicación</i> .....	89
<b>Figura 20</b> <i>Proceso de ajuste de rutas de entrega</i> .....	90
<b>Figura 21</b> <i>Proceso de controles rigurosos</i> .....	91
<b>Figura 22</b> <i>Proceso de ejecución eficiente</i> .....	92
<b>Figura 23</b> <i>Proceso de sistema de monitoreo</i> .....	93

## Resumen

El presente temario se centró en el estudio de una compañía dedicada a la venta y distribución de cereales enteros y productos derivados de la harina, está actualmente enfrentando un reto en su estrategia de ventas. Acorde a ello, se estimó como objetivo general analizar la gestión de ventas y su impacto de la distribución comercial en la empresa de cereales. Para ello, su enfoque metodológico se fundamentó en la modalidad de investigación mixta (cualitativo- cuantitativo) de tipo descriptiva, los instrumentos a utilizar fueron el cuestionario de encuesta y la observación directa; la población de estudio estuvo conformada por 23 trabajadores de la empresa. De esta manera se obtuvieron los siguientes hallazgos; la revisión bibliográfica resulta crucial para comprender las mejores prácticas en la gestión de ventas y distribución comercial en la compañía de cereales. La variedad de perspectivas encontradas constituye una base sólida para estrategias informadas. La metodología empleada facilitó la evaluación detallada de los procesos de ventas, permitiendo identificar áreas de mejora y respaldar intervenciones estratégicas. Las soluciones propuestas, respaldadas por un análisis sólido y un sistema técnico específico, apuntan directamente a los desafíos identificados, resaltando su utilidad y aplicabilidad para mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. Por lo que se concluye que un enfoque centrado en soluciones concretas resulta esencial para abordar los problemas en la empresa de cereales.

*Palabras clave:* gestión de ventas, tendencias del mercado, estrategias de canales de distribución, comercialización de cereales.

## Abstract

This agenda focused on the study of a company dedicated to the sale and distribution of whole grains and flour products, which is currently facing a challenge in its sales strategy. According to this, the general objective was considered to analyze sales management and its impact on commercial distribution in the cereal company. To this end, its methodological approach was based on the mixed (qualitative-quantitative) descriptive research modality, the instruments to be used were the survey questionnaire and direct observation; The study population was made up of 23 company workers. In this way the following findings were obtained: The bibliographic review is crucial to understand the best practices in sales management and commercial distribution in the cereal company. The variety of perspectives found forms a solid foundation for informed strategies. The methodology used facilitated the detailed evaluation of sales processes, allowing areas for improvement to be identified and supporting strategic interventions. The proposed solutions, supported by robust analysis and a specific technical system, directly target the identified challenges, highlighting their usefulness and applicability to improve operational efficiency and customer satisfaction. Therefore, it is concluded that an approach focused on concrete solutions is essential to address the problems in the cereal company.

*Keywords:* sales management, market trends, distribution channel strategies, cereal marketing.

## Capítulo I

### Planteamiento del Problema

#### Antecedentes

La compañía dedicada a la producción de cereales, inicialmente se enfocó en la comercialización de granos y productos derivados de harina en tiendas especializadas. A lo largo de su trayecto, ha experimentado un crecimiento considerable en su capacidad de almacenamiento y en la demanda de sus productos, en parte gracias al apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga, que ha permitido que la empresa cumpla con todas las regulaciones legales.

Hoy en día, su principal actividad es la adquisición de granos cereales y la distribución de productos procesados. Su inventario se ha diversificado y ampliado, incluyendo maíz, trigo, cebada, avena, quinua, arvejas, morocho, canguil y productos derivados de harina en general, lo que ha resultado en una demanda satisfactoriamente creciente. La empresa cuenta con distintas áreas funcionales, como oficinas, recepción, almacén, proceso, servicios sanitarios y vestuarios.

En cuanto a su personal, la compañía emplea a un total de doce individuos, cada uno desempeñando roles específicos en diversas áreas de la empresa. Así, la microempresa ha evolucionado, mejorando sus instalaciones y expandiendo sus funciones esenciales y recursos humanos, con el objetivo de ofrecer servicios comerciales de alta calidad tanto a nivel local como nacional.

#### Justificación

El objetivo del proyecto de integración curricular es analizar los procesos de gestión de ventas, centrándose en la distribución de productos de una empresa especializada en la transformación de cereales en harina. Esta tarea implica abordar un desafío que impacta significativamente en la industria agrícola. La meta es desarrollar una propuesta que

resuelva eficientemente este problema, y para lograrlo, vamos a recopilar información de diversas fuentes bibliográficas fiables.

La investigación se centrará en el análisis del contexto actual de la empresa, con el objetivo de identificar las causas principales que afectan el proceso de gestión de ventas y la distribución de productos. A partir de este análisis, se llevarán a cabo una serie de acciones específicas para mejorar el procedimiento de gestión de ventas y la logística de distribución de cereales en grano y productos alimenticios especializados. Durante este proceso, se examinarán tanto las fortalezas como las debilidades de los procedimientos existentes, identificando las áreas que requieren mejoras.

Posteriormente, se procederá a delinear las modificaciones necesarias para mejorar la gestión de ventas y la distribución en la empresa. Una vez que se haya diseñado un sistema de gestión de ventas eficiente, será necesario implementar las propuestas para el cumplimiento de objetivos. Esto podría implicar la capacitación del personal, la adquisición de nuevas tecnologías y la reorganización de los procesos de gestión de ventas y canales de distribución. Es esencial llevar a cabo un seguimiento del desempeño del sistema implementado.

Esto implica llevar a cabo un seguimiento de los indicadores clave de rendimiento (KPI) con el fin de evaluar si se están logrando los objetivos establecidos. En esta etapa, es fundamental realizar ajustes y mejoras de forma continua para asegurar el funcionamiento eficaz a largo plazo de la gestión de ventas y la distribución de productos. Además, es importante identificar los beneficios obtenidos, como la mejora en la gestión de la distribución y el aumento de las ventas.

### **Planteamiento del Problema**

La empresa especializada en la comercialización y distribución de cereales en grano y productos procesados en harina se encuentra actualmente enfrentando un desafío en su gestión de ventas. Por lo tanto, se busca evaluar cómo las decisiones y estrategias

relacionadas con las ventas están impactando en la distribución de los productos de la empresa.

El cantón Latacunga, gracias a su ubicación geográfica estratégica, es conocido por albergar uno de los centros de venta y distribución de productos de cereales en grano mejor conservados en Ecuador. Sin embargo, a pesar de la calidad de los productos alimenticios, se están observando dificultades en la gestión de ventas y distribución.

Este problema en la gestión de ventas puede atribuirse a varios factores, como los precios, las preferencias de los consumidores, los canales de distribución y la tecnología, que no se han desarrollado de manera eficiente y han tenido un impacto negativo en la gestión de ventas y la distribución comercial de la empresa.

Además, en el cantón de Latacunga y sus alrededores, se han enfrentado a dificultades debido a la falta de una adecuada gestión de ventas y canales de distribución. Los problemas de acceso a la planta comercial y las limitaciones en la infraestructura vial obstaculizan la transferencia eficiente de los productos desde la empresa "CEREALES" hasta su destino final. También, la empresa se enfrenta al riesgo de perder productos que deben ser despachados en plazos específicos.

### **Objetivos: General y Especifico**

#### ***Objetivo general***

- Analizar la gestión de ventas y su impacto de la distribución comercial en la empresa de cereales

#### ***Objetivos específicos***

- Ejecutar una investigación de fuentes bibliográficas, acorde al tema trazado.
- Identificar el análisis de procesos de gestión de ventas de los productos en la empresa de cereales en acorde metodología de la investigación.

- Proponer soluciones viables para la mejora de la gestión de ventas y su impacto de la distribución de comercialización de los cereales, utilizando el sistema técnico seleccionado.

### **Alcance**

El análisis de la gestión de ventas y su influencia en la distribución en una empresa de cereales es de vital importancia en el actual entorno empresarial. Las ventas y la distribución representan dos factores cruciales que inciden directamente en el éxito y la rentabilidad de una organización en un mercado altamente competitivo.

El objetivo principal de este estudio es llevar a cabo un análisis detallado de la gestión de ventas y su repercusión en la distribución de una empresa especializada en cereales. El enfoque se centrará en comprender de qué manera las estrategias y procesos de ventas implementados en la compañía afectan tanto directa como indirectamente la distribución de sus productos en el mercado. A lo largo de esta investigación, se explorarán y evaluarán diversos aspectos relacionados con la gestión de ventas, desde la identificación de potenciales clientes hasta las actividades posteriores a la venta, incluyendo el seguimiento. Además, se analizarán las estrategias de distribución utilizadas para llevar los productos hasta el consumidor final. Este estudio proporcionará valiosas perspectivas destinadas a mejorar la eficiencia y la competitividad de la empresa, al mismo tiempo que se convertirá en una fuente de información de gran utilidad para aquellos interesados en profundizar en esta temática.

## Capítulo II

### Marco Teórico

#### **Gestión de Ventas y sus etapas**

La gestión de ventas es simplemente la gestión de la función de ventas personal de una organización. Los gerentes de ventas participan tanto en los aspectos de estrategia (planificación) como de personal (implementación) de las ventas personales, así como en la evaluación y el control de las actividades de ventas personales (Heredia, 2020). Deben ser capaces de tratar eficazmente con personas en la función de ventas personales, con personas en otras áreas funcionales de la organización y con personas fuera de la organización, especialmente los clientes. El modelo de gestión de ventas detalla las principales etapas del proceso de gestión de ventas (Rojas, 2018) .

#### **Descripción de la función de venta personal**

Debido a que los gerentes de ventas son responsables de administrar la función de ventas personales, deben comprenderla a fondo. Por lo tanto, en esta etapa se dedica a discutir las actividades de gestión de ventas. La descripción general de las ventas personales presenta la evolución histórica de las ventas, una mirada a las contribuciones de las ventas personales hacia los sistemas económicos y sociales, un examen de varios enfoques de ventas personales y una revisión integral del proceso de ventas (Garín, 2020).

#### **Definición del papel estratégico de la función de ventas**

El papel estratégico de la función de ventas en una organización se refiere al conjunto de responsabilidades y actividades que esta área desempeña para contribuir al logro de los objetivos y metas generales de la empresa. La función de ventas no solo se trata de vender productos o servicios, sino de desempeñar un papel clave en la estrategia empresarial (Kida, 2023). Las decisiones estratégicas a nivel corporativo y empresarial generalmente proporcionan pautas dentro de las cuales deben operar los gerentes y

vendedores de ventas. Esto es especialmente cierto para las empresas que se centran en una estrategia de gestión de relaciones con los clientes (CRM). Por el contrario, la venta personal es un componente importante de las estrategias de marketing en situaciones específicas del mercado de productos. El papel de las ventas personales en una estrategia de marketing determinada tiene implicaciones directas e importantes para los gerentes de ventas (Spiller, 2021).

Las decisiones estratégicas a nivel corporativo, empresarial y de marketing deben ser traducidas en estrategias específicas para cuentas individuales. Esto implica analizar los componentes fundamentales de una estrategia de ventas, tales como la estrategia de orientación hacia cuentas, la estrategia de relaciones, la estrategia de ventas y la estrategia de canal de ventas. Dado que las ventas personales juegan un papel crucial en el contexto del marketing organizacional, ofrecemos una explicación del comportamiento del comprador en las organizaciones como base para el desarrollo de estrategias de ventas (Martínez, 2023).

Las estrategias de ventas están diseñadas para cuentas individuales o grupos de cuentas similares. Por lo tanto, se necesita una estrategia de orientación de cuentas para identificar y clasificar cuentas en categorías útiles. Luego, se determina para cada categoría de cuenta el tipo de relación, el enfoque de venta deseado y la combinación más productiva de canales de venta. Estas decisiones dan como resultado una estrategia de ventas integrada para cada cuenta y grupo de cuentas objetivo (Lozano, 2020).

El desarrollo y la integración de estrategias corporativas, comerciales, de marketing y de ventas establece la dirección estratégica básica para las actividades de ventas personales y gestión de ventas. Sin embargo, es necesaria una organización de ventas eficaz para implementar estas estrategias con éxito (Spiller, 2021). La estructura de la organización de ventas e implementación de fuerza de venta, presenta los conceptos básicos para diseñar una estructura de organización de ventas eficaz: especialización, centralización, alcance de control versus niveles de gestión y posiciones de línea versus

puestos de personal. Diferentes decisiones en cualquiera de estas áreas producen diferentes estructuras de organización de ventas. La estructura apropiada para una empresa depende de las características específicas de una situación de venta determinada. Si se utilizan programas de venta de cuentas importantes, se debe prestar atención específica a determinar la mejor estructura organizacional para atender a estas cuentas importantes (Kida, 2023).

### **Desarrollando fuerza de venta**

Las decisiones sobre estrategia de ventas, organización de ventas y despliegue de la fuerza de ventas producen la estructura básica para los esfuerzos de ventas personales y pueden considerarse similares a las decisiones "máquinas" en una operación de producción. Los gerentes de ventas también deben tomar una serie de decisiones sobre "personas" para garantizar que los tipos correctos de vendedores estén disponibles y tengan las habilidades para operar la estructura de la "máquina" de manera efectiva y eficiente (Toribio y Robles, 2023).

La dotación de personal para fuerza de venta, específicamente el reclutamiento y selección analiza las actividades clave involucradas en la planificación y ejecución de programas de reclutamiento y selección de fuerza de venta. Estas actividades incluyen determinar el tipo de vendedores deseados, identificar posibles candidatos a vendedores y evaluar candidatos para garantizar que se contrate a los mejores. Las cuestiones legales y éticas son consideraciones importantes en el proceso de reclutamiento y selección. También se examinan las ramificaciones de este proceso para la posterior adaptación de los vendedores a un nuevo trabajo (socialización) (Castro y Bande, 2019).

En cuanto al desarrollo continuo de fuerza de venta, las capacitaciones en ventas enfatizan la necesidad de capacitación continua de los vendedores y el importante papel que juegan los gerentes de ventas en esta actividad. El proceso de formación en ventas consiste en evaluar las necesidades de formación, desarrollar objetivos, evaluar

alternativas, diseñar el programa de formación, llevarlo a cabo y evaluarlo. Los gerentes de ventas enfrentan decisiones difíciles en cada etapa del proceso de capacitación en ventas, porque no solo es extremadamente importante sino también costoso, y hay muchas alternativas de capacitación en ventas disponibles (Blanco, 2021).

### **Dirigiendo la fuerza de venta**

Los gerentes de ventas dedican gran parte de su tiempo a motivar, supervisar y liderar a los miembros de la fuerza de ventas. Las actividades de liderazgo se centran en influir en los vendedores a través de procesos de comunicación para lograr metas y objetivos específicos. Las actividades de gestión incluyen todos los aspectos del proceso de gestión de ventas, como reclutamiento, selección y capacitación de vendedores. Las actividades de supervisión se ocupan del control diario de la fuerza de ventas en condiciones operativas de rutina. Se analizan cuestiones y problemas clave en el liderazgo, la gestión y la supervisión de ventas (Ipmark, 2020).

Por otra parte, la gestión de sistemas de motivación y recompensa presenta varias teorías de contenido y procesos de motivación que intentan explicar cómo los individuos deciden dedicar esfuerzo a actividades específicas durante períodos prolongados de tiempo. Los gerentes de ventas pueden utilizar estas teorías como base para determinar las mejores formas de lograr que los vendedores dediquen la cantidad adecuada de tiempo a las actividades correctas durante un período de tiempo (Díaz, 2022). Estas teorías proporcionan la base para sistemas de recompensa específicos para la fuerza de ventas. Se examinan tanto las recompensas compensatorias como las no compensatorias. Se investigan las ventajas y desventajas de los diferentes programas de compensación, así como los métodos para el reembolso de los gastos de ventas. Se sugieren pautas específicas para desarrollar y administrar un sistema de recompensas de la fuerza de venta (Castro y Bande, 2019).

## **Determinación de la eficacia y el rendimiento de la fuerza de venta**

Los gerentes de ventas deben monitorear continuamente el progreso de la fuerza de ventas para determinar la efectividad y el desempeño actuales. Esta es una tarea difícil, porque estas evaluaciones deben abordar tanto la efectividad de las unidades dentro de la organización de ventas como el desempeño de los vendedores individuales (Rapp y Beeler, 2021).

Para aquello es necesario evaluar la eficacia de las unidades de la organización de ventas, como territorios, distritos, regiones y zonas. La auditoría de la organización de ventas es el enfoque más completo para evaluar la eficacia de la organización de ventas en su conjunto. Se presentan métodos específicos para evaluar la efectividad de diferentes unidades de la organización de ventas con respecto a las ventas, los costos, la rentabilidad y la productividad. La habilidad en el uso de estos análisis ayuda al gerente de ventas a diagnosticar problemas específicos y desarrollar soluciones para ellos (Caza y Posner, 2019).

Por último, la evaluación del desempeño de los vendedores, los gerentes de ventas utilizan estas evaluaciones de desempeño para diversos propósitos. Se examinan los criterios específicos a evaluar y los métodos para proporcionar la información evaluativa, y se describe el uso de esta información en forma de diagnóstico y resolución de problemas. También se presenta un método para medir la satisfacción laboral de los vendedores, que está estrechamente relacionado con el desempeño del vendedor (Heredia, 2020).

## **Tendencias en la gestión de ventas**

### **La gestión de ventas basados en datos**

La gestión de ventas basada en datos, a menudo llamada "venta impulsada por datos" o "venta basada en análisis", se refiere al proceso de utilizar datos y análisis para optimizar y mejorar las operaciones de ventas en una organización (Rodríguez y Wong, 2021). Esta estrategia implica la recopilación, análisis y aplicación de datos relacionados

con las ventas para tomar decisiones más informadas y aumentar la eficiencia y la efectividad de los equipos de ventas. Se recopilan datos sobre clientes, productos, transacciones, interacciones con clientes y otros aspectos relevantes de las ventas. Estos datos pueden provenir de diversas fuentes, como sistemas de gestión de relaciones con el cliente (CRM), registros de ventas, redes sociales, encuestas, etc. (Adriansyah y Ridwan, 2020).

Para Razmocheva y Klionskiy (2019), una vez que se recopilan los datos, se utilizan herramientas de análisis de datos para examinarlos y encontrar patrones, tendencias y oportunidades ocultas. Esto puede incluir análisis estadísticos, minería de datos y modelado predictivo. Con el análisis de datos, se pueden identificar diferentes segmentos de clientes con necesidades y comportamientos distintos. Además, permite personalizar las estrategias de ventas y el marketing para abordar mejor las necesidades de cada segmento. La gestión de ventas basada en datos permite crear pronósticos de ventas más precisos. Al analizar el historial de ventas y otros factores relevantes, las empresas pueden predecir las ventas futuras y ajustar sus estrategias en consecuencia.

Cespedes (2021) considera que en un mundo donde los datos se consideran el nuevo petróleo, las empresas tienen que aprender a gestionar los datos de sus clientes internos y externos para desarrollar conocimientos que impulsen su proceso de ventas y por consiguiente la toma de decisiones son las que liderarán el camino para los futuros modelos de gestión de ventas.

La Corporación Internacional de Datos (IDC, 2023) indica que para 2030 el mundo tendrá más de 4 mil millones de personas conectadas, con 4 billones de dólares en oportunidades de ingresos, más de 25 millones de aplicaciones móviles y más de 25 millones de sistemas inteligentes embebidos. Todo esto generará 50 billones de GB de datos. Esta explosión de conectividad y datos requerirá un tipo diferente de enfoque de gestión de ventas que pueda convertir estos datos en información valiosa que se utilice para crear conocimiento organizacional que pueda aprovecharse utilizando nuevas herramientas

como la Inteligencia Artificial (IA) y la ciencia de datos para obtener conocimientos sobre los clientes.

Barrientos et al. (2020) indicaron que parte de la cuarta revolución industrial es la integración de la Inteligencia Artificial (IA) y el Machine Learning (ML) en las funciones de ventas. Etiquetaron este movimiento como el "Renacimiento de las ventas". Indicaron que el impacto no será uniforme en todas las situaciones de ventas, de modo que cuanto mayor sea la complejidad del proceso de ventas, menor será el impacto de la IA y el ML en el vendedor. En tales casos, la tecnología aumentará el rol del vendedor, pero no lo reemplazará. Ante esto, el vendedor es un corredor de conocimientos. Por otro lado, las situaciones de ventas simples son un buen objetivo para que la IA y el ML minimicen el papel del vendedor o incluso lo reemplacen. Propusieron que la IA y el ML pueden desempeñar un papel importante en la mejora de la eficiencia y eficacia de todos los pasos del proceso de ventas, incluida la prospección, el acercamiento previo y el acercamiento, la presentación, la superación de objeciones en la etapa de cierre y el seguimiento.

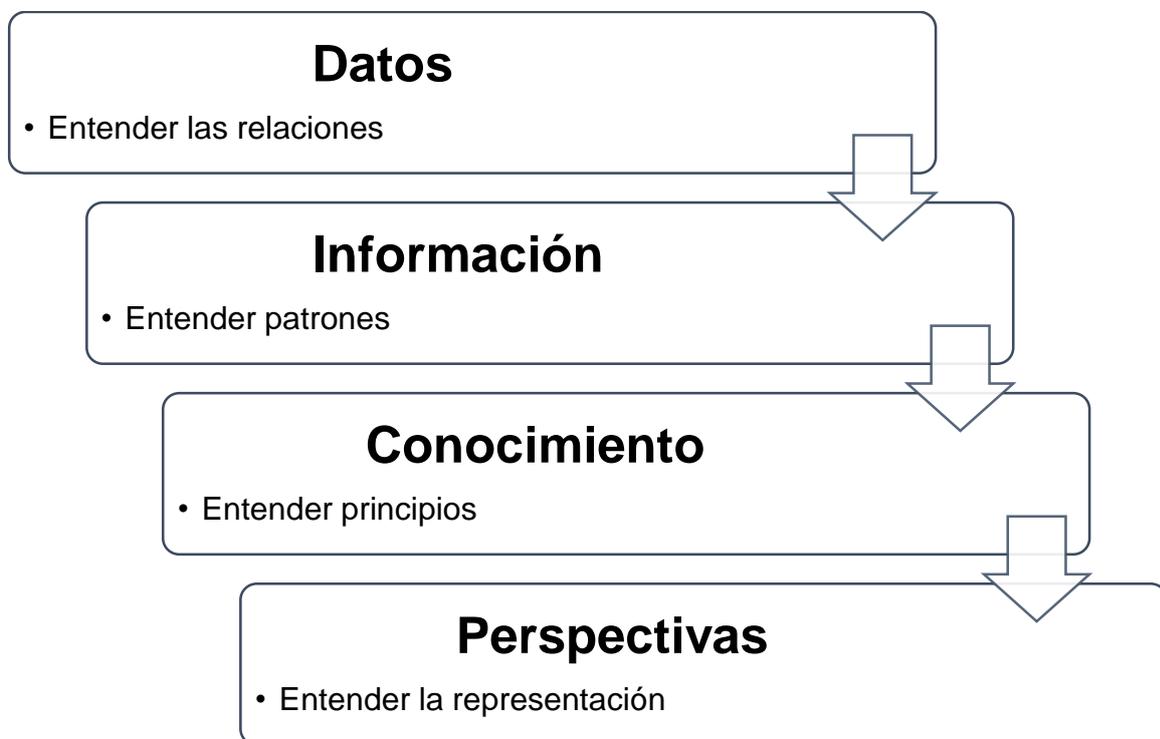
Por su parte Martínez y Medina (2020) asegura que los equipos de ventas nunca renunciarán a su confianza en el arte de vender y las habilidades de relación tradicionales, pero necesitarán complementar esto con un uso inteligente de los datos y los conocimientos que se pueden extraer de ellos para llevar la eficiencia y eficacia del equipo de ventas a nuevas alturas que coincidan con las expectativas. nuevos desafíos que presenta un mundo actualmente volátil, incierto, complejo y ambiguo.

La Figura 1 propuesta por Moncrief (2018) indica que el mundo ha superado la era de la información y la economía del conocimiento y ahora está avanzando hacia modelos de negocios basados en el conocimiento como base de la futura ventaja competitiva. Pero la figura también muestra que los datos son la base de esta progresión y evolución. Además, el autor argumentó que muchos factores ambientales galvanizadores han cambiado las ventas a lo largo de los años (como la globalización, los cambios en los hábitos de los consumidores y la automatización), pero el impacto de los efectos de las redes sociales en

las ventas representará un gran avance en la transformación de las ventas. El entorno de las redes sociales se verá afectado y afectará a todos los aspectos de la organización de ventas. Con la información de las redes sociales se proporcionan las herramientas analíticas disponibles (como Facebook Analytics, Socialbakers.); Los equipos de ventas tienen una nueva herramienta muy poderosa para respaldar sus esfuerzos de ventas y la construcción de relaciones con los clientes.

### Figura 1

*De los datos hacia las perspectivas*



El futuro de la gestión de ventas debe estar impulsado por el conocimiento y construido sobre una base sólida de datos, información y conocimiento. Esto proporciona una mejor comprensión de las relaciones, patrones y principios para gestionar todas las partes interesadas del proceso, tanto el equipo de ventas de la era digital como los consumidores de la era digital.

## El equipo de ventas de la era digital

El equipo de ventas de la era digital tiene siete atributos clave necesarios para permanecer en la cima del futuro sistema de gestión de ventas. Estos atributos son válidos independientemente del tamaño o la forma de la operación de ventas (Kirberg, 2021):

1. Los equipos de ventas modernos se basan en datos: utilizan datos a lo largo de todo el ciclo de ventas, desde la prospección hasta la calificación de clientes potenciales, el cierre y la gestión de relaciones posventa o las oportunidades de ventas adicionales y cruzadas.

2. Los equipos de ventas modernos son religiosos en cuanto a la precisión de las previsiones de ventas: los equipos de ventas deben gestionar requiere precisión en las previsiones para evitar una mala asignación de recursos y aumentar su eficiencia y eficacia. Tanto el rendimiento inferior como el superior en las previsiones de ventas deben considerarse áreas de mejora.

3. Los equipos de ventas modernos se centran en la gestión del desempeño de ventas: más allá del logro de los objetivos de ventas, los equipos de ventas de la era digital deben incorporar en su sistema un sistema de gestión total del desempeño de ventas (SPM) que integre datos de cuatro fuentes (Denning, 2021):

a. El sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM): datos como Pipeline Analytics, previsión de comisiones y medidas de eficacia de ventas.

b. El sistema de planificación de recursos empresariales (ERP): datos como planificación de la demanda, optimización de precios y gestión de contratos.

c. El sistema de información de recursos humanos (HRIS): datos como incorporación, capacitación y certificación d. Los datos de la industria, como la optimización del territorio, la optimización de rutas y los segmentos de mercado desatendidos.

4. Los equipos de ventas modernos ofrecen coaching constante en tiempo real: el coaching debe ser un proceso continuo integrado en la gestión de ventas y no como una práctica complementaria o ad hoc. También debe basarse en información sobre la gestión del desempeño de ventas y apuntar a lograr KPI específicos (Trisano, 2023).

5. Los equipos de ventas modernos se gestionan utilizando KPI líderes: los KPI rezagados tradicionales, como el logro de objetivos de ventas y la rentabilidad de los acuerdos, no son suficientes para gestionar eficazmente los equipos de ventas de la era digital. Los principales KPI, como el número de llamadas realizadas, el número de visitas, la duración media de las llamadas de ventas, etc., son indicadores prospectivos que dan una imagen del estado de eficiencia y eficacia de nuestro proceso de ventas (Monterroso, 2023).

6. Los equipos de ventas modernos monitorean y ajustan continuamente su proceso de ventas: a medida que los equipos de ventas enfrentan continuamente nuevos tipos de clientes y nuevos mercados con nuevas necesidades desafiantes, el proceso de ventas debe ser monitoreado y ajustado continuamente para que coincida con las situaciones y requisitos de ventas en evolución. Es necesario evaluar y mejorar los elementos del proceso de ventas, como los insumos, los pasos que no agregan valor, los puntos de decisión y los puntos de control (Dinana, 2019).

7. Los equipos de ventas modernos fomentan el desempeño a través de iniciativas de motivación: los planes de compensación y los esquemas de comisiones motivan el desempeño de ventas básico, pero el desempeño de ventas de alto nivel requiere iniciativas de motivación creativas, como concursos de ventas, que motiven a los ganadores y a todo el equipo.

### **Los consumidores de la era digital**

De acuerdo con la investigación de García et al. (2023) los equipos de ventas deben enfrentarse a los consumidores de la era digital actual. Esos consumidores son más

complejos y están mejor equipados para tratar con los vendedores. Se caracterizan por las siguientes siete dimensiones:

1. Tienen más conocimientos: gracias a la accesibilidad a Internet, el contenido generado por los usuarios y las redes sociales, los consumidores de hoy tienen acceso a muchas fuentes de información para conocer empresas, productos y servicios desde diferentes fuentes y perspectivas (Martins, 2023).

2. Son más exigentes: los consumidores de hoy tienen una nueva definición de valor que va mucho más allá de las características y beneficios. Los equipos de ventas deben centrarse en propuestas de valor que puedan satisfacer la demanda de los consumidores.

3. Están más empoderados: los consumidores conectados tienen más opciones que les permiten comparar y contrastar diferentes ofertas para elegir la mejor. Tienen más canales para acceder a información, productos, servicios y empresas (Argelich, 2023).

4. Son más colaborativos: los consumidores de hoy se ayudan entre sí y brindan información, opiniones, consejos y apoyo que tradicionalmente brindaba el vendedor.

5. Son más diversos: gracias a la globalización de los mercados y la comercialización de la tecnología, los consumidores de hoy comparten diferentes experiencias de diferentes orígenes y perspectivas para enriquecer la experiencia de compra de cada uno y hacer que sea más desafiante para el equipo de ventas y la adaptación del proceso de ventas para gestionar esta diversidad (Markuleta y Errandonea, 2023).

6. Son más interactivos: la prefiltración de contenido generado por el usuario (CGU) representa un aporte completamente nuevo al proceso de comunicación entre la empresa y el cliente. Esta comunicación de muchos a muchos requiere un seguimiento y evaluación continuos por parte del equipo de ventas (Monterroso, 2023).

7. Están más en movimiento: los equipos de ventas necesitan aprender a gestionar este nuevo comportamiento de compra en cualquier lugar, en cualquier momento y en

cualquier dispositivo de los consumidores que están en constante movimiento (Acquisti et al., 2020).

Este nuevo nivel de poder del consumidor en la era digital se basa en cuatro fuentes: dos fuentes de poder individuales (poder basado en la demanda y en la información) debido al mayor nivel de accesibilidad y disponibilidad de información y dos fuentes de poder dinámicas y complejas basadas en redes (poder basado en redes y multitudes) debido a mayores niveles de conectividad e interacciones en plataformas de redes sociales (Urdea, 2021)

Este creciente nivel de poder del consumidor debe gestionarse en las diferentes áreas de puntos de contacto e interacciones con el cliente, tanto en el mundo físico como en el digital. Eso llevó a redefinir cuándo y dónde se conectan el cliente y el equipo de ventas (Luyandoal, 2023).

### **Distribución comercial**

El objetivo de la distribución comercial es hacer que los productos y servicios lleguen a los consumidores finales, para lo cual planifica, ejecuta y coordina una serie de acciones y actividades con el fin de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. El comercio, tal como lo conocemos en la sociedad actual, tiene orígenes muy antiguos. Se remonta a épocas en las que las comunidades superaron el modelo de autosuficiencia y empezaron a realizar intercambios con otras comunidades (Molinillo, 2020)

En épocas más recientes, especialmente durante la Revolución Industrial, se produjo un aumento significativo en la actividad comercial. La especialización en la compraventa favoreció el crecimiento del comercio a nivel nacional e internacional, y esto dio lugar al desarrollo de la distribución comercial. Por lo tanto, existe una clara relación entre el progreso económico de la sociedad y el desarrollo de la distribución comercial (Ripol, 2022).

A medida que la sociedad experimenta un desarrollo económico, las empresas se enfrentan a una mayor competencia y necesitan buscar nuevos mercados o segmentos de

compradores. La distribución comercial se vuelve un apoyo esencial para asegurar que los productos o servicios estén disponibles en el lugar, momento y condiciones deseadas. La distribución comercial, en este sentido, facilita el crecimiento económico y contribuye al uso eficiente de los recursos escasos al equilibrar la oferta y la demanda (García L, 2023).

La tendencia actual de la sociedad apunta hacia la estandarización y globalización de gustos, deseos y necesidades de los consumidores a nivel internacional. La competencia se ha vuelto global debido a la eliminación de barreras arancelarias, lo que hace que los consumidores sean más exigentes, buscando calidad y valor añadido en los productos y servicios, así como en la atención postventa. Por estas razones, la distribución comercial adquiere una importancia especial al posibilitar la globalización de los mercados y se convierte en una herramienta estratégica fundamental para la competitividad (Herrero y González, 2020).

### **Utilidad de la distribución comercial**

Las utilidades de la distribución comercial son los beneficios que aporta al producto final y al consumidor. Según algunas fuentes web, existen cinco tipos de utilidades de la distribución comercial (Molinillo, 2020):

1. Utilidad de forma: Es la modificación del volumen, el tamaño, el peso o el diseño del producto para adaptarlo al consumo final. Por ejemplo, el fraccionamiento del producto en unidades más pequeñas, el armado de kits con productos complementarios o el empaquetado y etiquetado del producto.
2. Utilidad de lugar: Es el traslado del producto desde el lugar de producción hasta el lugar de consumo, superando la distancia geográfica entre ambos. Por ejemplo, el transporte, la manipulación y la entrega del producto.
3. Utilidad de tiempo: Es el almacenamiento del producto para hacerlo disponible en el momento adecuado para el consumo, superando la distancia temporal entre la

producción y el consumo. Por ejemplo, el almacenamiento de productos perecederos en cámaras frigoríficas o el almacenamiento de productos estacionales en almacenes.

4. Utilidad de posesión: Es la facilitación del intercambio y la transmisión de propiedad entre el productor y el consumidor, superando la distancia económica entre ambos. Por ejemplo, la financiación, la garantía, el servicio postventa o la promoción del producto.
5. Utilidad de información: Es la comunicación y difusión de las características, beneficios y disponibilidad del producto, superando la distancia informativa entre el productor y el consumidor. Por ejemplo, la publicidad, las relaciones públicas, las ventas personales o el marketing directo.

Estas utilidades de la distribución comercial crean valor para el producto y satisfacen las necesidades y deseos de los consumidores. La distribución comercial es una función estratégica del marketing que contribuye al crecimiento económico y a la competitividad de las empresas (Ayala, 2022).

### **Flujo de la distribución comercial**

El Canal de Distribución es el medio por el cual los productos y servicios se desplazan desde donde se producen hasta donde son consumidos. Desde una perspectiva práctica, constituyen un conjunto de entidades que colaboran para entregar estos bienes y servicios a los consumidores finales. Estas entidades pueden incluir fabricantes, mayoristas, minoristas, agentes comerciales y otros. El propósito principal de estos canales es responder de manera eficaz a las necesidades y demandas de los consumidores (Castellanos, 2021).

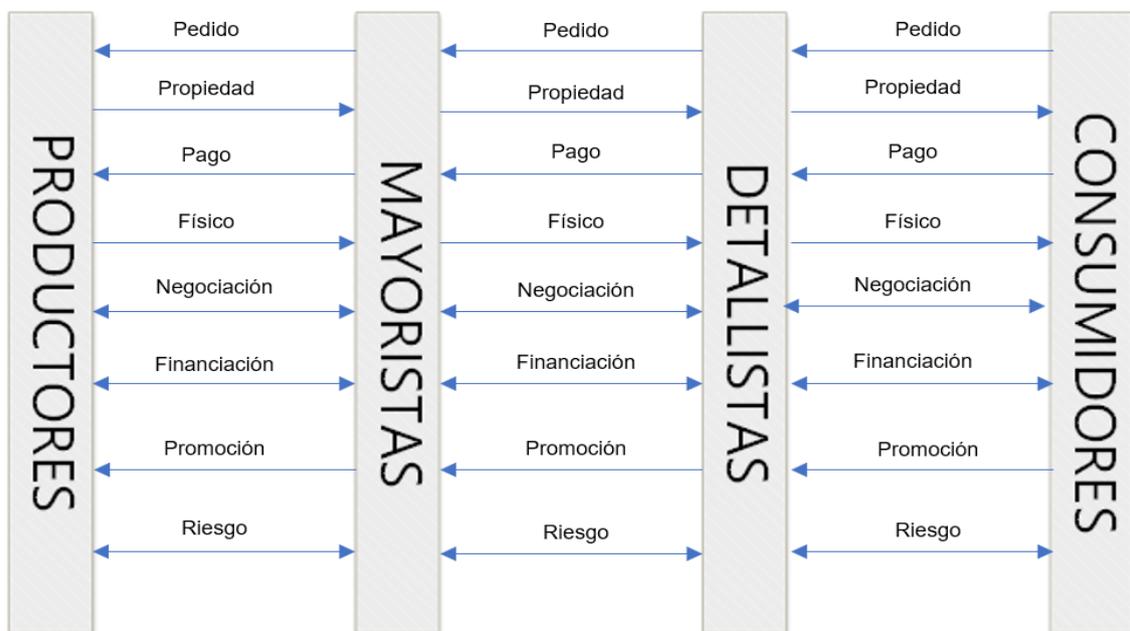
Desde la perspectiva de un canal de distribución como una red de actores interconectados, se puede afirmar que el fabricante o productor se encuentra integrado en los canales de distribución, ya que desempeña o puede asumir funciones relacionadas con el transporte y el almacenamiento, actividades típicas del canal. Sin embargo, existe diversidad de opiniones en cuanto a si el comprador debe considerarse también como parte

del canal de distribución. En ciertas situaciones, los compradores realizan tareas de transporte y almacenamiento de productos (Fuentes y Brugués, 2022).

Además, al analizar la función de distribución, se identifican varios actores auxiliares que contribuyen al proceso de distribución de productos. Estos incluyen compañías de seguros, entidades financieras, empresas de transporte y agencias de publicidad (Román y Menéndez, 2023).

## Figura 2

*Flujos de un canal de distribución comercial*



*Nota.* Tomado de Molinillo (2020)

La estructura y composición del canal de distribución varía según el mercado y el entorno en el que se lleva a cabo la actividad comercial. Tres principios destacan al describir la organización y roles del canal de distribución (Molinillo, 2020):

1. Es factible reemplazar o suprimir entidades dentro del canal de distribución.
2. Las funciones desempeñadas por las organizaciones no son susceptibles de eliminarse.

3. Cuando se excluye a una entidad miembro del canal, sus funciones son transferidas a otro miembro del canal, ya sea hacia arriba o hacia abajo en la cadena.

Las funciones típicas de los canales de distribución se representan generalmente mediante flujos que indican la dirección de movimiento. Un solo flujo puede abarcar varias funciones, dependiendo de la eficaz organización y planificación a lo largo de este canal. De hecho, estas funciones afectarán la capacidad de brindar una mayor satisfacción al consumidor final y de optimizar o rentabilizar la labor de cada miembro en el canal (García L, 2023).

Los diversos flujos que se definen en el canal de distribución, abarcando al fabricante, intermediario mayorista, intermediario minorista y consumidor final. Esto da lugar a ocho flujos distintos que se explicarán a continuación distribución (Molinillo, 2020):

1. Flujo de pedido de mercancías.

Se observan signos de disposición a comprar por parte del consumidor en una dirección ascendente que se extiende hasta el productor. Esto da lugar a acuerdos de suministro en los que se negocia la cantidad del pedido y los términos relacionados con la venta y la entrega (Laza, 2019).

2. Flujo de propiedad.

La transferencia de propiedad se produce desde el fabricante hasta el consumidor final. En ocasiones, esta transferencia de propiedad no involucra un intercambio físico directo, ya que existen intermediarios que no entran en contacto directo con los productos o agentes de transporte que se encargan únicamente de la manipulación de los bienes sin adquirir posesión de los mismos (García J, 2020).

3. Flujo de pago.

El proceso de adquisición de propiedad se lleva a cabo mediante la transacción de unidades monetarias y se inicia con el consumidor final, concluyendo en el productor. Estos movimientos no necesariamente se producen en un marco temporal uniforme, ya que dependen de los acuerdos establecidos entre los participantes en el canal de distribución (García J, 2020).

#### 4. Flujo físico.

Este proceso implica el desplazamiento físico de los productos desde el fabricante hasta el consumidor. En estas actividades, organizaciones auxiliares como las encargadas del transporte y almacenamiento juegan un papel fundamental, sin necesariamente tomar posesión de los productos en la mayoría de los casos. Este movimiento puede ser de doble sentido en el caso de productos con posibilidad de retorno, como los envases de bebidas, pero también puede ocurrir únicamente con fines de reciclaje o devoluciones (Molinillo, 2020).

#### 5. Flujo de negociación.

En esta etapa, participan todas las organizaciones cercanas al canal de distribución, y se abordan los elementos clave de la transacción comercial, como los precios, las cantidades, las condiciones financieras, de entrega, y de promoción, entre otros. La influencia y el poder de cada parte que participa en la negociación desempeñan un papel crucial en este proceso (Cedeño, 2021).

#### 6. Flujo de financiación.

Las condiciones de pago se convierten en una forma de financiamiento para las partes involucradas en el canal de distribución. Esto puede funcionar en ambas direcciones, donde el proveedor financia al comprador al ofrecer un plazo de pago posterior a la entrega de los productos. En estas situaciones, es común que intervengan entidades financieras auxiliares, y es frecuente el uso de tarjetas de crédito, especialmente dirigidas al consumidor final (Montero et al., 2020).

### 7. Flujo de promoción.

Desde el fabricante hasta el consumidor, se llevan a cabo estrategias de promoción de productos o servicios dirigidas tanto a intermediarios como a consumidores, con el objetivo de impulsar la venta de sus ofertas. En la actualidad, es común observar la realización de promociones conjuntas entre productores e intermediarios (García L, 2023).

### 8. Flujos de riesgo.

Estos factores suelen ser menos evidentes y están condicionados por el tipo de mercancía y el comportamiento de la demanda. Se refieren a posibles amenazas y condiciones desfavorables que podrían perjudicar a los integrantes del canal de distribución. Un ejemplo de ello podría ser la disminución de los precios, el deterioro de la mercancía o la obsolescencia del producto. En muchas ocasiones, estos riesgos pueden transformarse en oportunidades, y en tales casos, las organizaciones auxiliares, como las compañías de seguros, desempeñan un papel crucial (Molinillo, 2020).

La diversidad de flujos que se ha expuesto refleja la intrincación de la distribución comercial. Un canal de distribución compuesto por expertos en sus respectivas áreas puede generar economías de escala y una mayor eficacia conjunta, dado que la especialización exige una mínima coordinación de las tareas del canal concebido como una entidad organizativa unificada. La clave para abordar esta complejidad radica en la capacidad de establecer una sólida planificación, coordinación y comunicación entre todos los miembros del canal (Montero et al., 2020).

Sin embargo, la verdadera dificultad radica en intentar definir el sistema más efectivo para distribuir las funciones dentro del canal de distribución. En este contexto, se deben tener en cuenta dos principios de operación contrapuestos entre los diferentes miembros del canal (Molinillo, 2020):

- a. Diferimiento. El objetivo aquí es minimizar los costos para un miembro del canal de distribución. Esto se logra al posponer la producción de los bienes tanto

como sea posible. Un sistema basado en la producción bajo pedido elimina los gastos relacionados con el almacenamiento y el riesgo frente a una demanda incierta, siendo esta una situación extrema.

- b. Especulación. Este concepto se aplica cuando se lleva a cabo la conversión de los bienes tan pronto como sea factible para aprovechar las economías de escala y mitigar el riesgo de escasez de productos en el punto de venta.

### Estructura y clasificación de los canales

La distribución de los bienes y servicios desde su origen hasta su destino implica la participación de diferentes entidades que facilitan su traslado. Estas entidades forman parte de distintos tipos de canales de distribución. Cuando el canal es directo, el fabricante se encarga de todo el proceso y entrega la mercancía al cliente final. Cuando el canal es indirecto, hay intermediarios y agentes comerciales que se ocupan de algunas funciones y se reparten las tareas entre ellos (Cedeño, 2021).

### Figura 3

*Tipos de estructura en canales de distribución*



*Nota.* Tomado de Molinillo (2020)

En el proceso de distribución comercial hay diferentes entidades que intervienen. Algunas de ellas son intermediarios que compran y distribuyen las mercancías. Otras son

agentes que ayudan a distintos segmentos del canal. El canal de distribución tiene dos tipos de estructuras: la que define las funciones básicas y la que determina las formas superficiales (Ripol et al, 2022):

- Estructura fundamental. Está compuesta por todas las entidades que poseen el producto en alguna etapa del canal (productor, distribuidor, detallista)
- Estructura superficial. Está formada por todas las entidades que colaboran en la distribución comercial, respaldando a la estructura fundamental y sin adquirir la posesión o el dominio de la mercancía (entidades de crédito, aseguradoras, agencias de marketing, etc.)

Cada segmento de la estructura fundamental del canal de distribución puede contar con su propia estructura complementaria, según la decisión de asignar o no funciones particulares en cada situación (Arakaki, 2019).

### **Clasificación de los canales de distribución**

En la actualidad, el mercado se caracteriza por su complejidad y dinamismo constantes. Las empresas se enfrentan a un entorno empresarial cada vez más competitivo, lo que las impulsa a adoptar diversas políticas estratégicas para mantenerse relevantes y sobresalir. Estas políticas estratégicas pueden incluir la innovación de productos, la expansión geográfica, la personalización de servicios, la optimización de costos y muchas otras estrategias diseñadas para ganar ventajas competitivas (Barrientos et al., 2020).

Un aspecto fundamental para comprender esta complejidad es el análisis de los canales de distribución y las modalidades comerciales utilizadas por las empresas. Los canales de distribución se refieren a las vías a través de las cuales los productos o servicios llegan a los consumidores finales. Estos canales pueden variar ampliamente, desde la venta directa en tiendas físicas, la venta en línea, la distribución mayorista, hasta acuerdos de colaboración con otras empresas o intermediarios. Cada canal tiene sus propias

características y desafíos, lo que hace que la gestión y la optimización de estos canales sean tareas cruciales para el éxito de una empresa (Castellanos, 2021).

### Según la longitud del canal de distribución.

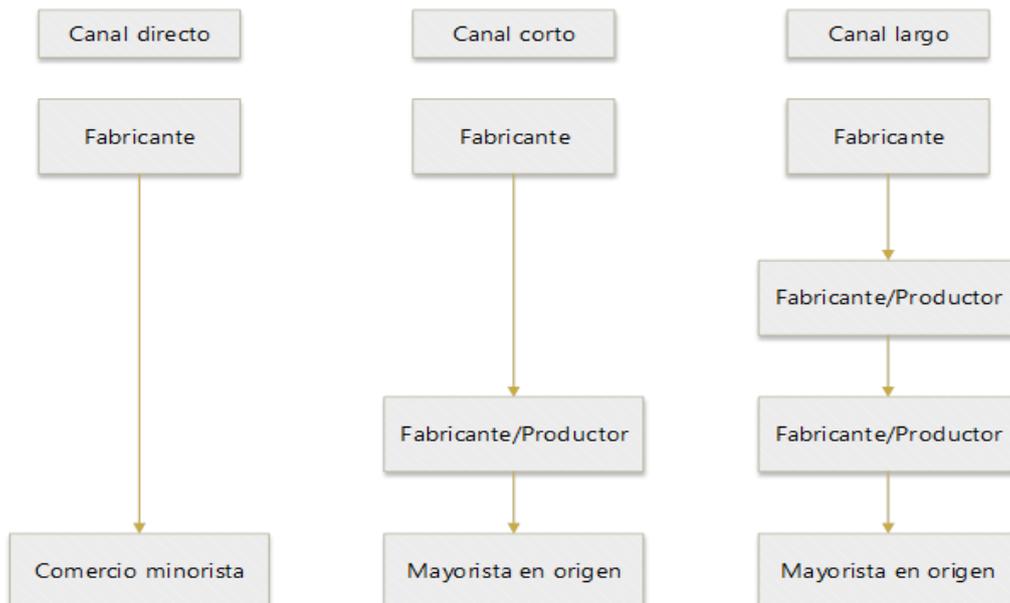
Los canales de distribución pueden ser directos o indirectos, dependiendo de si hay o no intermediarios (Molinillo, 2020):

**a. Canales indirectos.** Se dividen en canales cortos, con un solo intermediario que suele ser un detallista que compra al productor y vende al cliente final, y canales largos, con al menos dos intermediarios, mayorista y detallista. Un ejemplo de canal indirecto es la fruta que se vende en los mercados, que va del agricultor al mayorista y del mayorista al frutero.”

**b. Canales directos.** Son los que no tienen intermediarios y el productor vende al cliente final. El principal problema es que se necesita mucha inversión para distribuir el producto y se pierde capacidad de adaptación al mercado.

### Figura 4

#### *Longitud de canales de distribución*



*Nota.* Tomado de Molinillo (2020)

## **El grado de vinculación entre los miembros del canal de la estructura básica.**

La estructura básica del canal de distribución tiene diferentes tipos de vínculos entre sus miembros. Podemos diferenciar entre canal tradicional, sistemas verticales y sistemas horizontales de distribución (García J, 2020):

**a. Canal tradicional o independiente.** Tiene un nivel de vínculo muy bajo entre los participantes del canal de distribución. Solo se dedica a la compra-venta de productos siguiendo las normas de los mercados. Cada agente persigue sus propios intereses con una visión a corto plazo y sin comprometerse a mantener la relación comercial.

**b. Sistema vertical de distribución.** Tiene una mayor coordinación entre miembros de diferentes niveles del canal. Los lazos de propiedad o contractuales aseguran una relación a largo plazo y disminuyen la incertidumbre futura. Los sistemas verticales tienen tres tipos de canales de distribución con diferentes grados de vínculo (Herrero y González, 2020):

- **Sistema Vertical Integrado.** Todo el sistema está dirigido por una única propiedad que define la estrategia comercial. Hay una gran cohesión y control, pero también una organización lenta y rígida que se adapta mal a los cambios en la demanda.
- **Sistema Vertical Contractual.** Los miembros del canal se vinculan mediante un contrato que regula la relación comercial. Un contrato frecuente entre productores y distribuidores es la exclusividad territorial con exclusividad de surtido. El caso más típico es la franquicia, un modelo exitoso a nivel global, donde el franquiciador como impulsor del sistema tiene una alta vinculación y control.
- **Sistema Vertical Administrado.** Se basa en el liderazgo de uno de los miembros del canal, que sin pactos formales establece las normas de actuación de los demás miembros.

**c. Sistemas horizontales de distribución.** Se forman por la unión de agentes de distribución del mismo nivel. Su finalidad es realizar acciones conjuntas para conseguir más fuerza de negociación y ahorro de costes. Estas uniones pueden ser geográficas o no geográficas (Ayala, 2022):

- Las asociaciones no espaciales son las que forman empresas que no están en el mismo sitio físico. Un caso puede ser la creación de una central de compras para proveer a varias tiendas.
- Las asociaciones espaciales son las que integran empresas que están en una zona geográfica bien definida. Por ejemplo, las habituales asociaciones de empresarios de muchos centros históricos que quieren impulsar la economía del área, con la colaboración de los distintos negocios que hay allí, sin importar si su actividad es comercial, de hostelería o profesional.

### **Sector de cereales en Ecuador**

El documento "Ficha sectorial Trigo" emitido por la Subgerencia de Análisis de Productos y Servicios (CFN, 2022), ofrece una valiosa perspectiva sobre los datos más determinantes del sector de los cereales, específicamente enfocado en el trigo. Estos datos proporcionan una visión integral de la situación del mercado y son esenciales para entender la dinámica de esta industria fundamental.

El trigo pertenece al código CIIU 4.0 A01111, que corresponde al cultivo de trigo dentro de la agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas. Además, del sector manufacturero C106111, correspondiente a la Molienda de cereales, producción de harina, sémola y gránulos de: trigo, centeno, avena, maíz y otros cereales.

**Tabla 1**

*Actividades económicas en el sector agrícola y de industrias manufactureras.*

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
<b>A</b>	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
A01	Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas.
A011	Cultivo de plantas no perennes
A0111	Cultivo de cereales (excepto arroz), legumbres y semillas oleaginosas.
A01111	Cultivo de cereales
A011111	Cultivo de Trigo
<b>C</b>	Industrias manufactureras
C10	Elaboración de productos alimenticios
C106	Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón.
C1061	Elaboración de productos de molinería.
C10611	Molinería
C106111	Molienda de cereales, producción de harina, sémola y gránulos de: trigo, centeno, avena, maíz y otros cereales
C107	Elaboración de otros productos alimenticios.
C1071	Elaboración de productos de panadería.
C10710	Elaboración de productos de panadería.
C107109	Elaboración de otros productos de panadería, incluso congelados: tortillas de maíz o trigo, conos de helado, obleas, panqueques, etcétera.

*Nota.* Tomado de CFN (2022)

El cultivo y producción de trigo en Ecuador se concentra de manera significativa en las provincias de Carchi, Bolívar y Pichincha, que juntas representan aproximadamente el 90% de la superficie cosechada y generan alrededor del 95% del volumen total producido en el país. Estas provincias han demostrado ser los principales motores de la producción de

trigo, y su contribución es fundamental para el suministro de este cereal en el mercado nacional.

En el año 2022, se cosecharon un total de 6,038 hectáreas de trigo en Ecuador, marcando un punto importante en la industria agrícola del país. Esta cifra refleja la extensión de tierras dedicadas al cultivo de trigo y, al mismo tiempo, subraya la importancia de esta actividad en la economía local. La cosecha de trigo en estas regiones no solo garantiza el suministro interno de este grano esencial, sino que también contribuye a la seguridad alimentaria del país.

La producción total de trigo en Ecuador durante el mismo período alcanzó un volumen de 10,898 toneladas. Este dato es significativo, ya que subraya la capacidad de las provincias mencionadas para generar una cantidad sustancial de trigo, lo que respalda la producción de alimentos y otros productos derivados en el país. Además, la producción local de trigo puede tener un impacto positivo en la balanza comercial, reduciendo la necesidad de importaciones y fomentando la autosuficiencia en la producción de alimentos básicos.

**Tabla 2**

*Producción y superficie cosechada de trigo*

<i>Año</i>	<i>Provincia</i>	<i>Superficie cosechada (ha)</i>	<i>Producción (Tm.)</i>	<i>Rendimiento (Tm/ha)</i>	<i>Porcentaje nacional</i>
2022	Carchi	2.325	6.042	2,6	55%
	Bolívar	1.332	2.001	1,5	18%
	Pichincha	1.211	1.864	1,5	17%
	Chimborazo	418	329	0,8	3%
	Resto de Provincias	752	663	0,9	6%
	<b>Total</b>	6.038	10.898	1,8	100%

*Nota.* Tomado de CFN (2022)

El Producto Interno Bruto (PIB) del sector de cereales en Ecuador se mantuvo en un nivel significativo durante el año 2022, alcanzando un total de \$611.64 millones. Esta cifra es un indicador clave de la importancia económica de la producción, comercialización y consumo de cereales en el país. Representa un 0.92% del PIB del sector en el contexto nacional, lo que demuestra que, si bien los cereales son una parte esencial de la economía, existen otros sectores que también desempeñan un papel fundamental en la actividad económica de Ecuador.

Sin embargo, es importante destacar que el aporte del sector de cereales al PIB total es significativo. Los \$611.64 millones representan el 2.88% del PIB total de Ecuador en el mismo año. Esto subraya la relevancia de la producción y comercialización de cereales en el conjunto de la economía del país. La industria de los cereales tiene un impacto sustancial en la creación de empleo, la seguridad alimentaria y la contribución a los ingresos nacionales.

**Tabla 3**

*PIB del sector*

<i>Año</i>	<i>Cultivo de cereales (MM \$)</i>	<i>PIB Total (MM \$)</i>	<i>Participación PIB según su sector</i>	<i>PIB Total %</i>
2018	623.42	2.001	1,5	3,60%
2019	584.58	1.864	1,5	-6,26%
2021	594.49	329	0,8	1,70%
2022	611.64	663	0,9	2,88%

*Nota.* Tomado de CFN (2022)

El Producto Interno Bruto (PIB) del sector de cereales en Ecuador se mantuvo en un nivel significativo durante el año 2022, alcanzando un total de \$611.64 millones. Esta cifra es un indicador clave de la importancia económica de la producción, comercialización y

consumo de cereales en el país. Representa un 0.92% del PIB del sector en el contexto nacional, lo que demuestra que, si bien los cereales son una parte esencial de la economía, existen otros sectores que también desempeñan un papel fundamental en la actividad económica de Ecuador.

Sin embargo, es importante destacar que el aporte del sector de cereales al PIB total es significativo. Los \$611.64 millones representan el 2.88% del PIB total de Ecuador en el mismo año. Esto subraya la relevancia de la producción y comercialización de cereales en el conjunto de la economía del país. La industria de los cereales tiene un impacto sustancial en la creación de empleo, la seguridad alimentaria y la contribución a los ingresos nacionales.

#### **Tabla 4**

##### *Exportaciones*

<i>Año</i>	<i>TON (Miles)</i>	<i>FOB</i> <i>(Miles \$)</i>	<i>Costo promedio por</i> <i>tonelada en dólares</i>
<i>2018</i>	0.41	420.88	1,022.05
<i>2019</i>	0.11	209.72	1,987.19
<i>2021</i>	0.33	412.31	1,261.92
<i>2022</i>	0.20	271.00	1,359.57

*Nota.* Tomado de CFN (2022)

## Capítulo III

### Ejecución del Plan Metodológico

#### **Modalidad de investigación**

La presente investigación adoptó una modalidad mixta que combina elementos de investigación cuantitativa y cualitativa. Esta elección se justifica por la naturaleza multifacética del problema en estudio, que requiere un enfoque integral para comprender plenamente los factores que afectan la gestión de ventas y su impacto en la distribución de una empresa de cereales. La modalidad de investigación se sustenta en la utilización de múltiples fuentes de información y técnicas de recolección de datos, a saber: cuestionarios, observación directa y revisión bibliográfica.

#### **Tipo de investigación**

##### ***Investigación descriptiva***

El enfoque de esta investigación es predominantemente descriptivo, lo que significa que se centra en analizar y proporcionar una descripción detallada de los procesos de gestión de ventas y distribución en la empresa "CEREALES". El objetivo principal de la investigación descriptiva es capturar de manera precisa y sistemática cómo funcionan estos procesos en la organización. Se clasifica como descriptiva radica en su objetivo fundamental de describir y analizar en detalle los procesos de gestión de ventas y distribución en la empresa. Aquí hay algunas razones específicas que respaldan esta clasificación:

El enfoque descriptivo de esta investigación se usó para proporcionar una imagen precisa y completa de cómo la empresa opera en términos de ventas y distribución. Se pretendió responder a preguntas clave, como cuáles son los procedimientos y prácticas actuales, cómo se relacionan con las preferencias de los clientes, y cuáles son los desafíos específicos que enfrenta la empresa en este ámbito. Esta información detallada sirve como

base para futuras decisiones estratégicas y recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de ventas y la distribución de productos de cereales.

### ***Investigación Mixta***

Esta investigación utilizó un enfoque mixto que incorpora tanto métodos cualitativos como cuantitativos. La combinación de estos dos enfoques resultó en un estudio de manera integral para el problema de la gestión de ventas y su impacto en la distribución en la empresa. A continuación, se detallan las razones para la clasificación de la investigación como cualitativa y cuantitativa.

La investigación cualitativa en el ámbito de la gestión de ventas y distribución se centra en obtener una comprensión profunda de los procesos, experiencias y perspectivas de quienes están involucrados en dicha actividad. Esto significa que se realiza una observación directa de los procesos en acción y se llevan a cabo entrevistas detalladas con el personal de empleados, por parte importante de la investigación cualitativa en este campo implica la revisión y síntesis de la literatura existente relacionada con la gestión de ventas y distribución en la empresa de Cereales.

El enfoque cuantitativo de la investigación se centra en la recolección de datos mediante cuestionarios diseñados para medir aspectos específicos. Este enfoque se basa en la cuantificación de variables y la aplicación de métodos estadísticos para analizar y comprender los resultados obtenidos, proporcionando una perspectiva numérica y cuantificable de los procesos y actividades relacionados con la gestión de ventas y distribución.

### **Niveles de investigación**

#### ***Nivel descriptivo***

La mayor parte de la investigación se centró en describir en detalle los procesos de gestión de ventas y distribución en la empresa de cereales. Se buscó proporcionar una

visión completa y detallada de cómo funcionan actualmente estos procesos, identificando prácticas, procedimientos y desafíos específicos. El análisis de datos cuantitativos y cualitativos a través de cuestionarios, y observación directa tiene como objetivo describir la realidad actual de la gestión de ventas y la distribución.

### **Métodos de investigación**

Se empleó dos tipos de métodos de investigación. Por un lado, se utilizó métodos de investigación cualitativa que se centraron en comprender en profundidad los procesos, experiencias y percepciones relacionadas con la gestión de ventas y distribución en la empresa de cereales. Esto involucró observación directa de los procesos y, entrevistas, junto con una revisión bibliográfica para contextualizar y teorizar sobre el tema. Por otro lado, se aplicaron métodos de investigación cuantitativa con el propósito de medir y cuantificar aspectos específicos relacionados con la gestión de ventas y distribución. Esto se logró a través de cuestionarios estructurados para recopilar datos cuantitativos sobre las preferencias de los clientes, patrones de compra y satisfacción con los servicios, así como la observación directa para obtener datos cuantitativos sobre tiempos de proceso y eficiencia en la ejecución de tareas. La combinación de estos enfoques cualitativos y cuantitativos permitió una comprensión completa y enriquecida de la gestión de ventas y su influencia en la distribución en la empresa.

### **Técnicas de investigación**

#### ***Cuestionarios estructurados***

Se utilizaron cuestionarios diseñados específicamente para recolectar datos cuantitativos. Estos cuestionarios se administraron a los empleados y actores internos de la empresa de cereales que están directamente involucrados en la gestión de ventas y distribución. A través de preguntas cuidadosamente estructuradas, se obtuvo información sobre los procesos internos, desafíos y prácticas relacionados con la gestión de ventas y la distribución.

Las fuentes de información primarias se refieren a los datos y conocimientos obtenidos directamente de los empleados y actores internos de la empresa. Estas fuentes primarias se recopilaban a través de cuestionarios estructurados administrados a aquellos empleados.

### ***Observación directa***

Se realizaron visitas a las instalaciones de la empresa para observar en tiempo real los procesos de gestión de ventas y distribución. Durante estas observaciones, se recopilaban datos tanto cuantitativos como cualitativos. Esto ayudó a generar una evaluación objetiva de la ejecución de los procesos, así como la identificación de posibles problemas o ineficiencias.

Las observaciones directas realizadas in situ durante las visitas a las instalaciones también constituyeron fuentes de información primarias al proporcionar datos cuantitativos y cualitativos sobre la ejecución de los procesos y la identificación de problemas.

### ***Revisión bibliográfica***

Se llevó a cabo una investigación total de la literatura existente relacionada con la gestión de ventas y distribución en la industria de cereales y productos alimenticios. Esta revisión bibliográfica proporcionó información teórica y contextual que respaldó el análisis y la comprensión del tema, así como la identificación de las mejores prácticas y tendencias en la industria.

Las fuentes de información secundarias se refieren al estudio bibliográfico realizado en la investigación. Esta revisión bibliográfica implicó la exploración y síntesis de la literatura existente relacionada con la gestión de ventas y distribución en la industria de cereales y productos alimenticios. Estas fuentes secundarias proporcionaron información teórica y contextual que respaldó el análisis y la comprensión del tema.

## **Universo y población**

El universo o población de esta investigación abarcó a todos los empleados y actores internos de la empresa de cereales que están conformado por 25 personas, que directamente están involucrados en la gestión de ventas y distribución de productos Cereales. Esto incluyó a aquellos individuos que ejecutan roles clave en los procesos de ventas, logística, distribución y gestión interna relacionados con los productos de cereales. Estos empleados tienen un conocimiento directo y experiencias relevantes en relación con la gestión de ventas y distribución en la empresa.

Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia para seleccionar a los empleados directamente involucrados en la gestión de ventas y distribución en la empresa, esta muestra seleccionada se les aplicó la encuesta como parte de la metodología de investigación para recopilar datos representativos y comprender mejor los procesos internos, desafíos y oportunidades relacionados con la gestión de ventas y distribución.

La muestra total consistió en 23 trabajadores de la empresa que tienen una relación directa con los procesos de distribución o ventas. Estos empleados fueron seleccionados estratégicamente para representar diversos roles y niveles de responsabilidad dentro de la organización.

## **Instrumentos de recolección de datos.**

### ***Cuestionario***

El cuestionario diseñado para evaluar la gestión de ventas y procesos de distribución en la empresa de cereales se basa en el modelo Likert, una técnica de medición psicométrica que utiliza una escala de opciones que va desde 1 hasta 5. Este tipo de cuestionario permite recopilar datos cuantitativos sobre la percepción y opiniones de los participantes en relación con diversas afirmaciones.

Cada pregunta presenta una afirmación específica relacionada con aspectos clave de la gestión de ventas y distribución, y los encuestados deben calificar su grado de acuerdo en una escala de 1 a 5, donde 1 indica "Totalmente en desacuerdo" y 5 indica "Totalmente de acuerdo". Esta escala proporciona un rango gradual que permite capturar matices en las respuestas de los participantes.

El cuestionario está compuesto por preguntas cerradas, ya que los participantes deben seleccionar una opción predefinida que mejor refleje su percepción. No incluye preguntas abiertas, lo que significa que no se solicita a los encuestados que proporcionen respuestas en sus propias palabras. Este enfoque estructurado facilita la recopilación y el análisis eficientes de datos cuantitativos, proporcionando una visión clara y específica sobre la evaluación de la gestión de ventas y distribución en la empresa de cereales.

### **Proceso de recolección de datos**

**Preparación de instrumentos:** En primer lugar, se diseñaron los cuestionarios estructurados. Estos instrumentos se crearon de manera que se alinearan con los objetivos de la investigación y las áreas de interés, lo que garantizó la recopilación de datos relevantes.

**Selección de la muestra:** Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia para seleccionar a los empleados más importantes y directamente involucrados en la gestión de ventas y distribución. Esta muestra representativa fue el grupo objetivo para el cuestionario.

**Administración de encuestas:** A los empleados seleccionados se les administraron cuestionarios estructurados para recopilar datos cuantitativos. Las encuestas se llevaron a cabo de manera presencial, según la disponibilidad y preferencia de los encuestados.

**Observación directa:** Se realizaron visitas a las instalaciones de la empresa para llevar a cabo observaciones directas de los procesos de gestión de ventas y distribución.

**Revisión Bibliográfica:** Se realizó una revisión exhaustiva de la literatura existente relacionada con la gestión de ventas y distribución en la industria de cereales y productos alimenticios.

**Procesamiento y análisis de Datos:** Una vez recopilados los datos, se procedió al procesamiento y análisis. Los datos cuantitativos de las encuestas se tabularon y se realizaron análisis estadísticos para identificar tendencias y patrones. Los datos cualitativos de las observaciones y la revisión bibliográfica se analizaron en busca de perspectivas relevantes.

**Interpretación de resultados:** Finalmente, se interpretaron los resultados de la investigación en función de los objetivos planteados. Se extrajeron conclusiones y se elaboraron recomendaciones basadas en los hallazgos, para responder a las preguntas de investigación y abordar los desafíos identificados en la gestión de ventas y distribución en la empresa de cereales.

### **Análisis e interpretación**

A continuación, se exponen los resultados tras el proceso de encuestas y sus respectivos análisis:

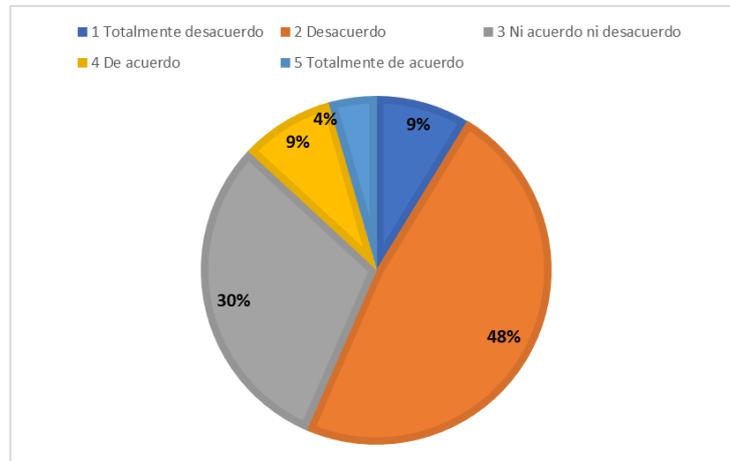
**Tabla 5**

*Evaluación de eficiencia en los procesos de ventas de la empresa.*

<i>Pregunta 1. La empresa tiene procesos de ventas eficientes</i>					
<i>Opciones</i>	1 totalmente desacuerdo	2 desacuerdo	3 ni acuerdo ni desacuerdo	4 de acuerdo	5 totalmente de acuerdo
<i>Valor</i>	2	11	7	2	1
<i>Porcentaje</i>	9%	48%	30%	9%	4%

## Figura 5

*La empresa tiene procesos de ventas eficientes*



### Interpretación:

La mayoría de los empleados (48%) expresan su desacuerdo con la afirmación de que la empresa tiene procesos de ventas eficientes. Esto sugiere que hay una percepción predominante de que existen deficiencias o áreas de mejora en los procesos de ventas de la empresa.

Un 9% de los empleados están totalmente en desacuerdo con la afirmación, y otro 4% está totalmente de acuerdo. Hay un segmento minoritario de empleados que perciben que la empresa tiene procesos de ventas eficientes.

La evaluación de la eficiencia de los procesos de ventas es fundamental para cumplir con el objetivo de identificar el análisis de procesos de gestión de ventas en la empresa de cereales. Los resultados indican que existe una diversidad de opiniones entre los empleados, y la mayoría sugiere que hay áreas de mejora en los procesos de ventas.

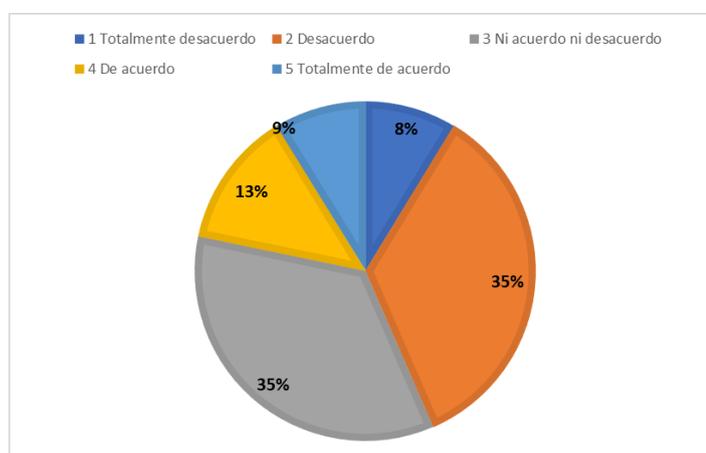
**Tabla 6**

*Evaluación de la efectividad de sistemas y herramientas tecnológicas.*

<i>Pregunta 2. Los sistemas y herramientas tecnológicas utilizados en la gestión de ventas son efectivos</i>					
<i>Opciones</i>	1 totalmente desacuerdo	2 desacuerdo	3 ni acuerdo ni desacuerdo	4 de acuerdo	5 totalmente de acuerdo
<i>Valor</i>	2	8	8	3	2
<i>Porcentaje</i>	9%	35%	35%	13%	9%

**Figura 6**

*Los sistemas y herramientas tecnológicas utilizados.*



### **Interpretación:**

Alrededor del 44% de los empleados (suma de "Totalmente Desacuerdo" y "Desacuerdo") expresan una percepción negativa sobre la efectividad de los sistemas y herramientas tecnológicas utilizados en la gestión de ventas. La divergencia de opiniones señala un área crítica que puede requerir atención y mejora.

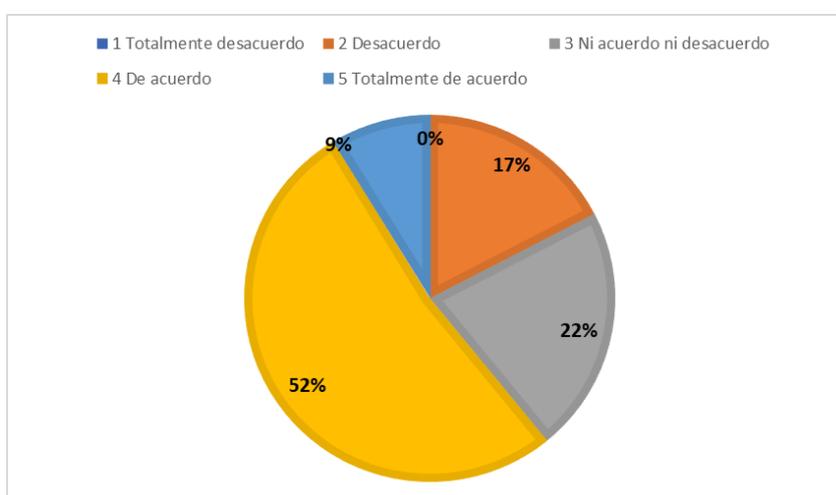
**Tabla 7**

*Evaluación de la capacitación de los empleados en los procesos de ventas*

Pregunta	3. Los empleados de la empresa están adecuadamente capacitados en los procesos de ventas				
Opciones	1 totalmente desacuerdo	2 desacuerdo	3 ni acuerdo ni desacuerdo	4 de acuerdo	5 totalmente de acuerdo
Valor	0	4	5	12	2
Porcentaje	0%	17%	22%	52%	9%

**Figura 7**

*Los empleados de la empresa están adecuadamente capacitados.*



### **Interpretación:**

Un 52% de los empleados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación, indicando que hay un segmento significativo que percibe que los empleados de la empresa están adecuadamente capacitados en los procesos de ventas.

Solo 4 de los empleados que consideran que la capacitación es insuficiente, aunque son una minoría, reflejan un poco de falencia en la empresa que puede atenderse.

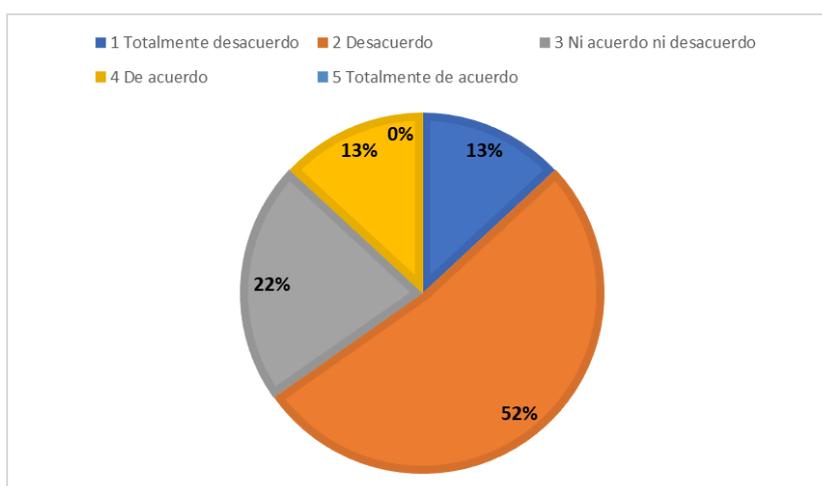
**Tabla 8**

*Análisis de la comprensión de las preferencias de los clientes.*

<i>Pregunta 4. La empresa conoce bien las preferencias de los clientes</i>					
<i>Opciones</i>	1 totalmente desacuerdo	2 desacuerdo	3 ni acuerdo ni desacuerdo	4 de acuerdo	5 totalmente de acuerdo
<i>Valor</i>	3	12	5	3	0
<i>Porcentaje</i>	13%	52%	22%	13%	0%

**Figura 8**

*La empresa conoce bien las preferencias de los clientes*



**Interpretación:**

La mayoría de los empleados (65%, suma de "Totalmente Desacuerdo" y "Desacuerdo") expresan opiniones negativas o reservadas acerca de si la empresa conoce bien las preferencias de los clientes. Según esto, existe una percepción generalizada de que hay margen para mejorar el conocimiento de las preferencias de los clientes.

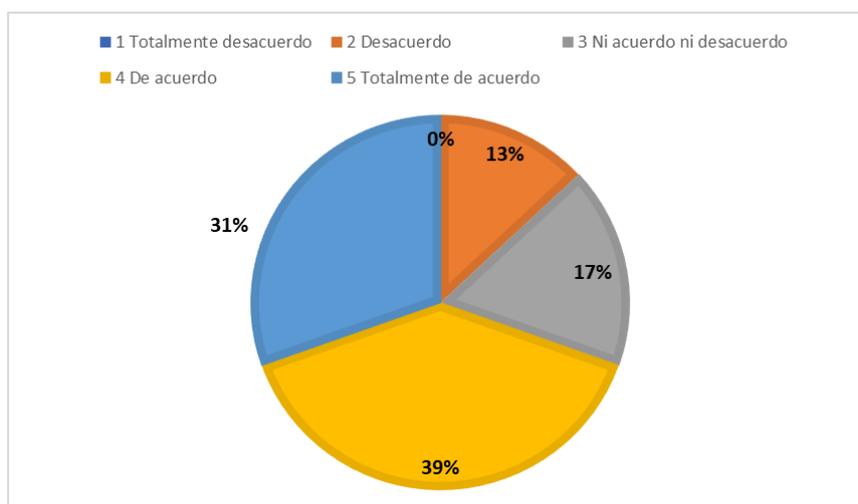
**Tabla 9**

*Evaluación de los precios de los productos de cereales en el mercado.*

<i>Pregunta 5. Los precios de los productos de cereales son competitivos en el mercado</i>					
<i>Opciones</i>	1 totalmente desacuerdo	2 desacuerdo	3 ni acuerdo ni desacuerdo	4 de acuerdo	5 totalmente de acuerdo
<i>Valor</i>	0	3	4	9	7
<i>Porcentaje</i>	0%	13%	17%	39%	30%

**Figura 9**

*Los precios de los productos de cereales son competitivos en el mercado.*

**Interpretación:**

Un 39% de los empleados seleccionó “de acuerdo”, indicando que un porcentaje considerable percibe que los precios de los productos de cereales son competitivos en el mercado. Así mismo, un 30% de los empleados seleccionó totalmente de acuerdo, reforzando aún más esta afirmación y mostrando que un segmento significativo está totalmente de acuerdo de que los precios son competitivos en el mercado.

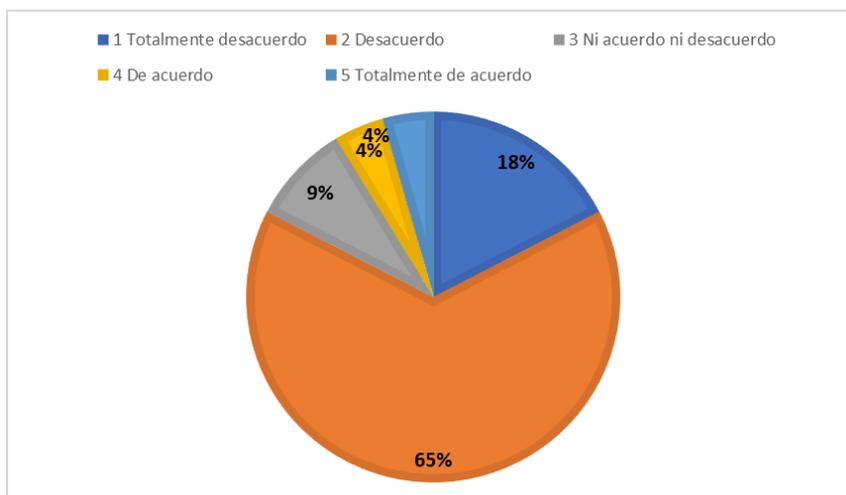
**Tabla 10**

*Evaluación de la efectividad de la estrategia de distribución de productos.*

<i>Pregunta 6. La empresa tiene una estrategia efectiva de distribución de sus productos</i>					
<i>Opciones</i>	1 totalmente desacuerdo	2 desacuerdo	3 ni acuerdo ni desacuerdo	4 de acuerdo	5 totalmente de acuerdo
<i>Valor</i>	2	8	8	3	2
<i>Porcentaje</i>	9%	35%	35%	13%	9%

**Figura 10**

*La empresa tiene una estrategia efectiva de distribución de sus productos.*

**Interpretación:**

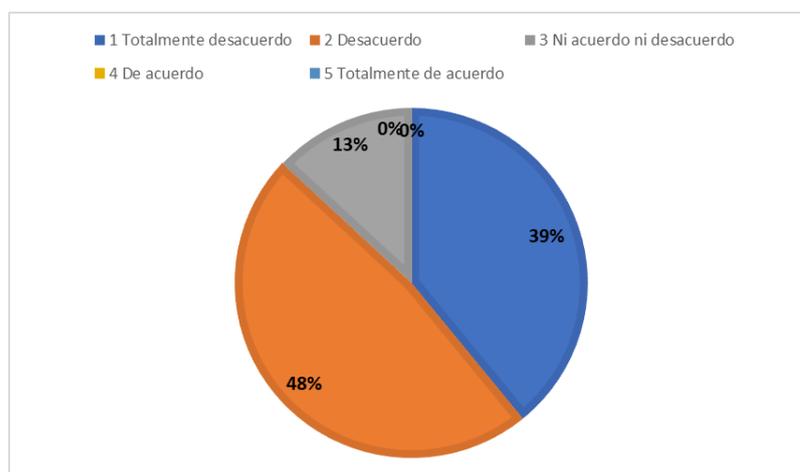
Los resultados de la Pregunta 6 de la encuesta reflejan diversas opiniones entre los empleados respecto a la efectividad de la estrategia de distribución de la empresa de cereales. Un 9% de los empleados seleccionaron "Totalmente Desacuerdo", mientras que un 35% optó por "Desacuerdo", indicando que un porcentaje significativo tiene una percepción negativa sobre la efectividad de la estrategia de distribución. Otro 35% seleccionó la opción "Ni Acuerdo ni Desacuerdo", revelando falta de consenso en la percepción sobre este aspecto específico. ". Estas respuestas indican que hay empleados que perciben la existencia de una estrategia de distribución efectiva en la empresa.

**Tabla 11***Seguimientos de satisfacción del cliente post-compra en la empresa*

<i>Pregunta 7. Se realizan seguimientos de satisfacción del cliente después de la compra</i>					
<i>Opciones</i>	1 totalmente desacuerdo	2 desacuerdo	3 ni acuerdo ni desacuerdo	4 de acuerdo	5 totalmente de acuerdo
<i>Valor</i>	9	11	3	0	0
<i>Porcentaje</i>	39%	48%	13%	0%	0%

**Figura 11**

*Se realizan seguimientos de satisfacción del cliente después de la compra.*

**Interpretación:**

Los resultados de la Pregunta 7 de la encuesta reflejan una percepción mayoritariamente negativa entre los empleados en cuanto a la implementación de seguimientos de satisfacción del cliente después de la compra. Un significativo 39% de los participantes seleccionaron "Totalmente Desacuerdo", mientras que un 48% optó por "Desacuerdo", indicando una preocupación generalizada o al menos reservas en relación con la existencia de prácticas efectivas de seguimiento de la satisfacción del cliente.

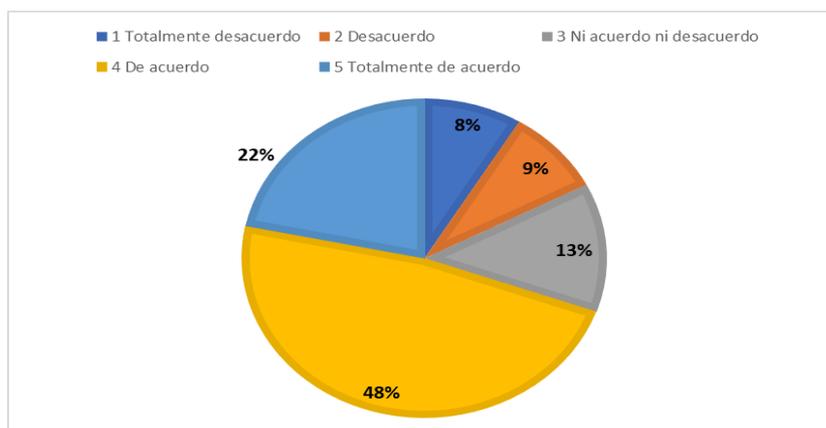
**Tabla 12**

*Evaluación de la colaboración entre empleados en la gestión de ventas.*

<i>Pregunta 8. Los empleados de la empresa trabajan de manera colaborativa en la gestión de ventas</i>					
<i>Opciones</i>	1 totalmente desacuerdo	2 desacuerdo	3 ni acuerdo ni desacuerdo	4 de acuerdo	5 totalmente de acuerdo
<i>Valor</i>	2	2	3	11	5
<i>Porcentaje</i>	9%	9%	13%	48%	22%

**Figura 12**

*Los empleados de la empresa trabajan de manera colaborativa.*

**Interpretación:**

Los resultados de la Pregunta 8 reflejan percepciones diversas entre los empleados sobre la colaboración en la gestión de ventas. Un 9% de los participantes seleccionó "Totalmente Desacuerdo", otro 9% optó por "Desacuerdo", y un 13% eligió "Ni Acuerdo ni Desacuerdo". Estos porcentajes indican que hay empleados con percepciones negativas o reservadas sobre la colaboración en la gestión de ventas, así como cierta ambigüedad en las opiniones de algunos.

Por otro lado, un 48% de los empleados seleccionó "De Acuerdo", indicando una percepción positiva de la colaboración en la gestión de ventas. Adicionalmente, un 22%

seleccionó "Totalmente de Acuerdo", destacando que una proporción significativa percibe una colaboración efectiva en este aspecto.

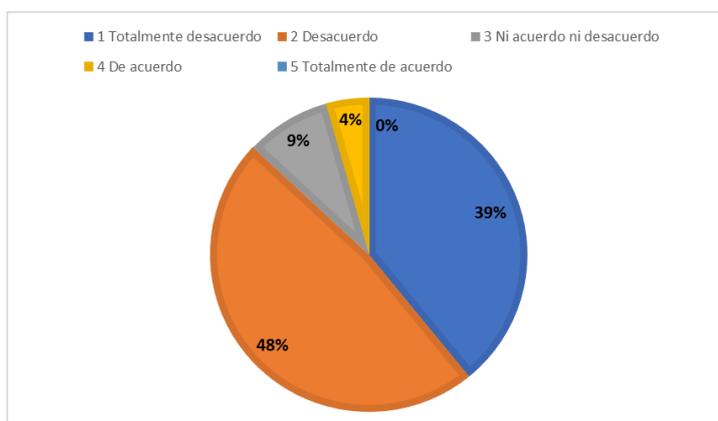
**Tabla 13**

*Evaluación de la flexibilidad y adaptabilidad de los procesos.*

<i>Pregunta 9. Los procesos de gestión de ventas son flexibles y se adaptan a las necesidades del cliente</i>					
<i>Opciones</i>	<i>1 totalmente desacuerdo</i>	<i>2 desacuerdo</i>	<i>3 ni acuerdo ni desacuerdo</i>	<i>4 de acuerdo</i>	<i>5 totalmente de acuerdo</i>
<i>Valor</i>	9	11	2	1	0
<i>Porcentaje</i>	39%	48%	9%	4%	0%

**Figura 13**

*Los procesos de gestión de ventas son flexibles y se adaptan a las necesidades del cliente.*



**Interpretación:**

Los resultados de la pregunta 9 de la encuesta revelan la percepción de los encuestados respecto a la flexibilidad de los procesos de gestión de ventas y su adaptabilidad a las necesidades del cliente en la empresa de cereales. Un significativo 39% de los participantes expresó estar totalmente en desacuerdo, indicando que consideran que los procesos de gestión de ventas no son flexibles y no satisfacen las necesidades del

cliente de manera adecuada. Este dato resalta una preocupación notable en cuanto a la rigidez de los procedimientos actuales.

Además, un considerable 48% de los encuestados indicó su desacuerdo (valor 11), aunque no de manera total. Este hallazgo refuerza la percepción general de que hay margen para mejorar la adaptabilidad de los procesos de gestión de ventas a las necesidades cambiantes de los clientes. Este grupo representa una voz importante que respalda la necesidad de ajustes en la estrategia actual.

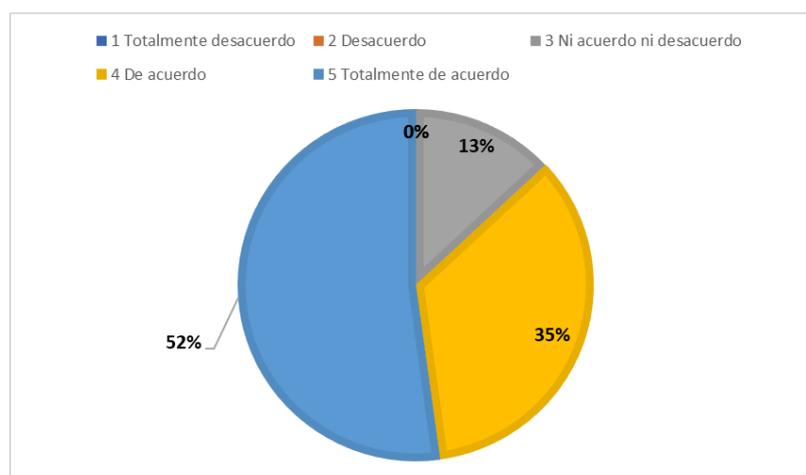
**Tabla 14**

*Análisis de desafíos en la distribución de productos.*

<i>Pregunta 10. La empresa enfrenta desafíos en la distribución de sus productos debido a limitaciones de infraestructura</i>					
<i>Opciones</i>	<i>1 totalmente desacuerdo</i>	<i>2 desacuerdo</i>	<i>3 ni acuerdo ni desacuerdo</i>	<i>4 de acuerdo</i>	<i>5 totalmente de acuerdo</i>
<i>Valor</i>	0	0	3	8	12
<i>Porcentaje</i>	0%	0%	13%	35%	52%

**Figura 14**

*Desafíos en la distribución de sus productos debido a limitaciones de infraestructura.*



### Interpretación:

Los resultados de la pregunta 10 de la encuesta, presentados en la Tabla 14, reflejan la percepción de los encuestados sobre los desafíos en la distribución de productos de la empresa de cereales debido a limitaciones de infraestructura. Aquí se ofrece una interpretación de estos resultados:

Ningún encuestado seleccionó las opciones "totalmente en desacuerdo" ni "en desacuerdo", lo que indica que no hay una percepción generalizada de que la empresa no enfrente desafíos en la distribución de sus productos debido a limitaciones de infraestructura.

El 35% de los encuestados seleccionó "de acuerdo", indicando que consideran que la empresa enfrenta desafíos en la distribución debido a limitaciones de infraestructura. Este grupo representa una parte significativa de los participantes y respalda la existencia de desafíos identificados en la distribución.

La mayoría, el 52%, seleccionó "totalmente de acuerdo". Este hallazgo destaca la urgencia de abordar y superar estas limitaciones para mejorar la eficiencia y efectividad de la distribución.

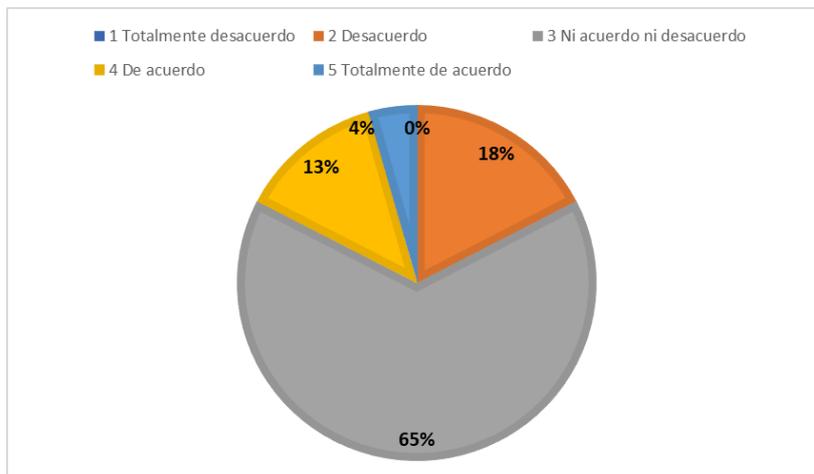
### Tabla 15

*Evaluación del apoyo entre los empleados en sus responsabilidades.*

<i>Pregunta 11. Los empleados sienten que reciben el apoyo necesario para cumplir con sus responsabilidades en la gestión de ventas</i>					
<i>Opciones</i>	1 totalmente desacuerdo	2 desacuerdo	3 ni acuerdo ni desacuerdo	4 de acuerdo	5 totalmente de acuerdo
<i>Valor</i>	0	4	15	3	1
<i>Porcentaje</i>	0%	17%	65%	13%	4%

## Figura 15

*Los empleados sienten que reciben el apoyo necesario.*



### Interpretación:

Ningún encuestado seleccionó "totalmente en desacuerdo", indicando que no hay una percepción generalizada de que los empleados sientan una falta total de apoyo para cumplir con sus responsabilidades en la gestión de ventas.

El 17% de los participantes seleccionó "en desacuerdo", lo que sugiere que un pequeño porcentaje de empleados no se siente respaldado de manera adecuada en sus responsabilidades de gestión de ventas. Esta proporción, aunque no dominante, indica la existencia de un grupo que podría requerir atención en términos de apoyo y recursos.

El 65% de los encuestados seleccionó "de acuerdo", la gran mayoría siente que recibe el apoyo necesario para cumplir con sus responsabilidades en la gestión de ventas. Este resultado positivo sugiere un nivel generalizado de satisfacción en cuanto al apoyo brindado por la empresa a los empleados en esta área.

El 13% seleccionó "totalmente de acuerdo", lo que refuerza la percepción positiva de que los empleados sienten que están adecuadamente respaldados en sus responsabilidades de gestión de ventas. Aunque es un porcentaje más bajo en comparación con la opción "de acuerdo", sigue siendo un respaldo sustancial.

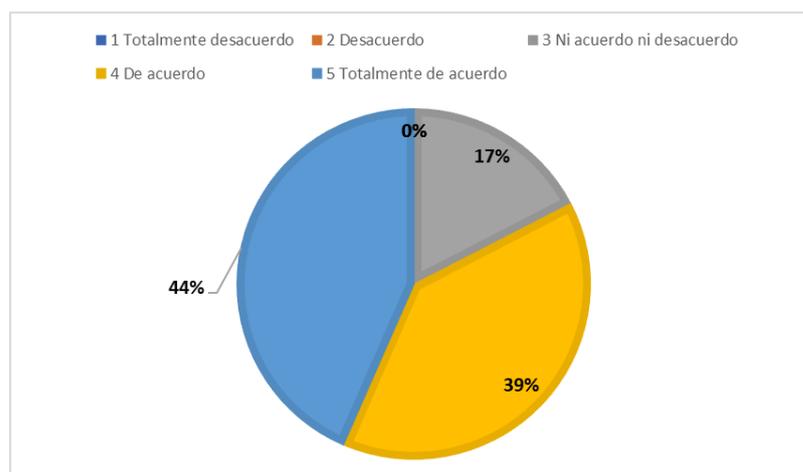
**Tabla 16**

*Evaluación de la Actitud hacia la Innovación y Mejoras.*

<i>Pregunta 12. La empresa está abierta a la innovación y mejoras en la gestión de ventas</i>					
<i>Opciones</i>	1 totalmente desacuerdo	2 desacuerdo	3 ni acuerdo ni desacuerdo	4 de acuerdo	5 totalmente de acuerdo
<i>Valor</i>	0	0	4	9	10
<i>Porcentaje</i>	0%	0%	17%	39%	43%

**Figura 16**

*La empresa está abierta a la innovación y mejoras en la gestión de ventas*



### **Interpretación:**

Los resultados de la pregunta 12 de la encuesta, detallados en la Tabla correspondiente, ofrecen una perspectiva sobre la percepción de los encuestados acerca de la apertura de la empresa a la innovación y mejoras en la gestión de ventas. A continuación, se presenta una interpretación de estos resultados:

El 17% de los participantes seleccionó "ni acuerdo ni desacuerdo", sugiriendo cierta ambigüedad o falta de claridad en cuanto a la apertura de la empresa a la innovación en la gestión de ventas.

El 39% de los encuestados seleccionó "de acuerdo", indicando que una proporción significativa percibe que la empresa está abierta a la innovación y mejoras en la gestión de ventas. Este resultado positivo sugiere una disposición generalizada hacia el cambio y la adopción de prácticas innovadoras.

El 43% seleccionó "totalmente de acuerdo", lo que refuerza la percepción positiva de que la empresa no solo está abierta, sino también receptiva y activamente comprometida en buscar innovaciones y mejoras en la gestión de ventas. Este grupo representa una proporción sustancial de los encuestados y respalda la idea de que la cultura organizacional fomenta la innovación.

### **Análisis del proceso de investigación**

La empresa en cuestión es una "Distribuidora de Cereales" ubicada en Latacunga, Eloy Alfaro Chantan N/S. Se especializa en la comercialización de productos en granos, con una variedad que incluye trigo, cebada y arveja. Además, la empresa ofrece harinas procesadas como morocho, machica, arroz de cebada, simula, harina de arveja y harina de cauca.

## Capítulo IV

### Desarrollo de la Propuesta

#### Título de la propuesta

Optimización integral del proceso de gestión de ventas y distribución para mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente en la distribuidora de Cereales.

#### Descripción de la propuesta

Con base en el análisis detallado de los procesos de gestión de ventas y distribución, se propone una serie de iniciativas estratégicas para abordar las deficiencias identificadas y mejorar significativamente la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente en la empresa de cereales.

#### Justificación de la propuesta

La justificación de esta propuesta de optimización integral del proceso de gestión de ventas y distribución radica en la necesidad apremiante de mejorar la eficiencia operativa y elevar la satisfacción del cliente en la Distribuidora de Cereales. La empresa enfrenta desafíos sustanciales, destacándose la percepción generalizada entre los empleados de deficiencias en los procesos de ventas, gestión de inventarios y distribución. Estas deficiencias, como la compra reactiva, falta de sincronización entre departamentos, y errores en la entrega, impactan directamente en la competitividad de la empresa y afectan negativamente la percepción del cliente.

La propuesta se presenta como una respuesta estratégica y holística para abordar estos desafíos. Al implementar una planificación estratégica de compras, establecer sistemas eficientes de registro y seguimiento, y mejorar la identificación de necesidades, la empresa busca no solo corregir las fallas operativas sino también elevar su capacidad para anticipar y adaptarse a las demandas del mercado. Además, la introducción de un sistema de monitoreo postventa permitirá un ajuste continuo de las estrategias de ventas, mejorando

la calidad del servicio y fortaleciendo la relación con los clientes. En última instancia, esta propuesta no solo es una respuesta a las deficiencias identificadas, sino un paso crucial hacia la transformación positiva de la empresa, asegurando su competitividad a largo plazo y la satisfacción sostenida de los clientes.

## **Desarrollo**

### ***Análisis del proceso de gestión de ventas***

#### **Proceso de ventas observado:**

##### **1. Identificación de necesidades**

- La empresa muestra deficiencias en la identificación de necesidades, ya que la adquisición de productos parece ser principalmente reactiva, sin un plan estratégico que considere la demanda anticipada.

##### **2. Selección de proveedores**

- La empresa realiza una buena selección de proveedores, contando con proveedores definidos para los productos deseados.

##### **3. Negociación de precios y condiciones**

- Se observa que la empresa parece conocer su mercado y lleva a cabo negociaciones con proveedores, resultando en precios competitivos y condiciones favorables.

##### **4. Emisión de órdenes de compra**

- La emisión de órdenes de compra presenta deficiencias, ya que no se observa un sistema robusto para registrar y dar seguimiento a estas órdenes, lo que podría generar dificultades en la gestión de inventarios.

## 5. Recepción de productos

- La recepción de productos carece de un registro detallado, dificultando la verificación precisa de la cantidad y calidad de los productos recibidos.

**Tabla 17**

*Fallas y oportunidades en el proceso de compra*

<b><i>Fallas en el proceso de compra</i></b>	<b><i>Oportunidades de mejora</i></b>
<i>Compra Reactiva sin Planificación</i>	Planificación Estratégica de Compras para evitar escasez y mejorar la gestión de inventarios.
<i>Falta de Registro Detallado de Órdenes de Compra</i>	Implementación de un Sistema de Registro Efectivo para mejorar la transparencia y la gestión de inventarios.
<i>Identificación de Necesidades No Planificada</i>	Mejora en la Identificación de Necesidades mediante un enfoque más estructurado y considerando la demanda anticipada.

### ***Proceso de gestión de inventarios observado***

#### **1. Registro de entrada de productos:**

- Cuando los productos llegan al almacén, se realiza un registro básico de entrada. Sin embargo, este proceso carece de detalle y precisión, lo que podría afectar la verificación precisa de la cantidad y calidad de los productos recibidos.

#### **2. Clasificación y almacenamiento:**

- Los productos son almacenados en el almacén, pero la falta de un sistema organizado dificulta la clasificación eficiente. Esto podría dar lugar a

problemas de localización y acceso a productos específicos cuando se necesitan.

### 3. **Control de inventario:**

- Se observa un control de inventario, pero este parece ser rudimentario. No hay un seguimiento detallado de los niveles de existencias, lo que podría resultar en dificultades para anticipar y gestionar la demanda.

### 4. **Solicitud de productos:**

- Cuando se recibe una solicitud de productos, se busca en el almacén sin un sistema claro de seguimiento. Esto puede resultar en demoras y confusiones durante la preparación de pedidos.

### 5. **Preparación de pedidos:**

- La preparación de pedidos se realiza de manera manual, seleccionando los productos solicitados. Sin embargo, la falta de un sistema organizado en el almacén puede generar demoras y posiblemente errores en la selección de productos.

### 6. **Embalaje y despacho:**

- Después de la preparación de pedidos, se lleva a cabo el embalaje para el despacho. Se detectan ocasiones en las que se han enviado productos incorrectos, lo que indica posibles problemas en la verificación de pedidos.

## **Problemas detectados:**

### 1. **Registro de Entrada Insuficiente:**

- El registro de entrada de productos carece de detalle y precisión, afectando la verificación precisa de la cantidad y calidad de los productos.

### 2. **Falta de Organización en Almacenamiento:**

- La falta de un sistema organizado en el almacén dificulta la clasificación eficiente, generando posibles problemas de localización de productos.

### 3. Control de Inventario Rudimentario:

- El control de inventario es rudimentario y no proporciona un seguimiento detallado de los niveles de existencias, lo que podría afectar la gestión efectiva de la demanda.

### 4. Demoras en la Preparación de Pedidos:

- La búsqueda manual de productos en el almacén puede generar demoras y posibles errores durante la preparación de pedidos.

### 5. Posibles Errores en Despacho:

- Se han observado casos de envío de productos incorrectos, indicando problemas en la verificación de pedidos durante el proceso de embalaje y despacho.

**Tabla 18**

*Falencias y oportunidades en el proceso de gestión de inventarios*

<b><i>Falencias en el proceso de gestión de inventarios</i></b>	<b><i>Oportunidades de mejora</i></b>
<i>Registro de entrada insuficiente</i>	Mejorar el registro de entrada para asegurar precisión en la verificación de productos.
<i>Falta de organización en almacenamiento</i>	Establecer un sistema organizado en el almacén para facilitar la clasificación eficiente y mejorar la localización de productos.
<i>Control de inventario rudimentario</i>	Implementar un sistema de control de inventario más detallado para anticipar mejor la gestión de la demanda.
<i>Demoras en la preparación de pedidos</i>	Evaluar y optimizar los procesos de preparación de pedidos para reducir demoras y minimizar posibles errores.

<b><i>Falencias en el proceso de gestión de inventarios</i></b>	<b>Oportunidades de mejora</b>
<i>Debilidades en el proceso de gestión de inventarios</i>	Oportunidades de mejora
<i>Registro de entrada insuficiente</i>	Mejorar el registro de entrada para asegurar precisión en la verificación de productos.

### ***Proceso de gestión de ventas observado***

#### **1. Recepción de pedidos:**

- Se observa un proceso establecido para recibir pedidos de clientes, ya sea por teléfono, correo electrónico o en persona. Esta etapa se lleva a cabo de manera organizada y eficiente.

#### **2. Verificación de disponibilidad de productos:**

- Antes de confirmar los pedidos, se verifica la disponibilidad de productos en el almacén. Esta práctica contribuye a una gestión más precisa de las expectativas de los clientes.

#### **3. Preparación de pedidos:**

- Una vez confirmados los pedidos, se procede a la preparación en el almacén. Este proceso es manual y, aunque se lleva a cabo con cierta eficiencia, se podría optimizar para reducir tiempos.

#### **4. Facturación y registro de ventas:**

- Después de la preparación de pedidos, se emiten facturas y se registra la venta en los registros contables. Este proceso parece ser claro y organizado, contribuyendo a una gestión financiera adecuada.

**5. Coordinación de entrega:**

- La coordinación con servicios de transporte se realiza para la entrega de productos a los clientes. Se observa un seguimiento de las rutas de entrega, lo que sugiere una planificación adecuada.

**6. Entrega de productos:**

- La entrega de productos a los clientes se realiza según las rutas planificadas. No obstante, ocasionalmente se han reportado errores en la entrega, lo que indica posibles problemas en el proceso.

**7. Falta de Monitoreo Postventa:**

- No se ha observado un proceso de monitoreo o atención postventa a los clientes. La falta de seguimiento después de la venta podría afectar la satisfacción a largo plazo y la posibilidad de repetir negocios.

**Problemas detectados:****1. Demoras en la Preparación de Pedidos:**

- Aunque se verifica la disponibilidad de productos, la preparación de pedidos manual podría estar sujeta a demoras. Este aspecto podría afectar la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

**2. Errores Ocasionales en la Entrega:**

- Se han reportado errores ocasionales en la entrega de productos, lo que sugiere posibles problemas en la coordinación o verificación durante este proceso.

**3. Falta de Monitoreo Postventa:**

- No existe un proceso estructurado para el monitoreo o atención postventa, lo que podría afectar la retención de clientes y la identificación de oportunidades para mejorar el servicio.

### Oportunidades de Mejora:

#### 1. Optimizar Procesos de Preparación de Pedidos:

- Evaluar y optimizar los procesos de preparación de pedidos para reducir demoras y mejorar la eficiencia operativa.

#### 2. Fortalecer Controles en la Entrega:

- Implementar controles adicionales en el proceso de entrega para minimizar errores y garantizar una entrega precisa y satisfactoria.

**Tabla 19**

*Falencias y oportunidades en el proceso de venta*

<b><i>Falencias en el proceso de gestión de ventas</i></b>	<b><i>Oportunidades de mejora</i></b>
<i>Demoras en la preparación de pedidos</i>	Optimizar procesos para reducir tiempos y mejorar la eficiencia operativa.
<i>Errores ocasionales en la entrega</i>	Fortalecer controles adicionales para minimizar errores y garantizar una entrega precisa.
<i>Falta de monitoreo postventa</i>	Implementar un sistema estructurado de monitoreo postventa para mejorar la retención de clientes y la calidad del servicio.

### ***Proceso de distribución observado***

#### 1. Recepción de Pedidos y Coordinación de Distribución:

- Se observó que, después de recibir los pedidos de los clientes, se inicia la coordinación para la distribución de productos. Sin embargo, la falta de

información precisa sobre la cantidad y tipo de productos solicitados genera problemas en la distribución.

## **2. Verificación de disponibilidad en almacén:**

- Durante la observación, se constató que no mucho antes de la distribución, se verifica la disponibilidad de productos en el almacén. La falta de sincronización en la información entre la gestión de ventas y la distribución efectivamente resulta en errores durante este proceso.

## **3. Planificación de rutas de entrega:**

- Se planifican las rutas de entrega para optimizar la distribución de productos a los clientes, este proceso se lleva de forma correcta.

## **4. Embalaje y carga de productos:**

- En el almacén, se realiza el embalaje de productos para la distribución. La carga de productos en los vehículos de transporte se lleva a cabo según la planificación de rutas. Sin embargo, no siempre se sigue la planificación establecida, hay incongruencia en lo estipulado y lo que se realiza. Errores en la preparación de pedidos durante la gestión de ventas pueden resultar en productos incorrectos siendo entregados.

## **5. Entrega a clientes:**

- Se realiza la entrega de productos a los clientes siguiendo las rutas planificadas.

## **6. Monitoreo y feedback post-Entrega:**

- Después de las entregas, la falta de un proceso estructurado de monitoreo postventa dificulta la recopilación de feedback. Esto limita la capacidad de evaluar la satisfacción del cliente y de detectar problemas generados durante el proceso de ventas que afectan la distribución.

## ***Impacto del proceso de ventas en el proceso de distribución***

### **1. Recepción de pedidos y coordinación de distribución**

- Observación en ventas: Después de recibir los pedidos de los clientes, se inicia la coordinación para la distribución de productos. Sin embargo, la falta de información precisa sobre la cantidad y tipo de productos solicitados genera problemas en la distribución.
- Impacto en distribución: La falta de información precisa desde el proceso de ventas afecta directamente la coordinación de distribución, generando confusiones y posibles errores en la planificación.

### **2. Verificación de Disponibilidad en Almacén:**

- Observación en ventas: Durante la observación, se constató que no mucho antes de la distribución, se verifica la disponibilidad de productos en el almacén. La falta de sincronización en la información entre la gestión de ventas y la distribución efectivamente resulta en errores durante este proceso.
- Impacto en distribución: La falta de sincronización entre la gestión de ventas y la distribución provoca errores y demoras al verificar la disponibilidad de productos, afectando la eficiencia de la distribución.

### **3. Planificación de Rutas de Entrega:**

- Observación en ventas: Se planifican las rutas de entrega para optimizar la distribución de productos a los clientes; este proceso se lleva a cabo de forma correcta.

- Impacto en distribución: La planificación adecuada de rutas desde el proceso de ventas contribuye positivamente a la eficiencia en la distribución, minimizando problemas logísticos.

#### **4. Embalaje y Carga de Productos:**

- Observación en ventas: En el almacén, se realiza el embalaje de productos para la distribución. Sin embargo, no siempre se sigue la planificación establecida, hay incongruencia en lo estipulado y lo que se realiza. Errores en la preparación de pedidos durante la gestión de ventas pueden resultar en productos incorrectos siendo entregados.
- Impacto en distribución: La falta de congruencia entre la planificación de ventas y la ejecución afecta la correcta preparación de pedidos en la distribución, generando errores en el embalaje y posibles entregas incorrectas.

#### **5. Entrega a Clientes:**

- Observación en ventas: Se realiza la entrega de productos a los clientes siguiendo las rutas planificadas.
- Impacto en distribución: La ejecución adecuada de las rutas planificadas desde el proceso de ventas contribuye positivamente a una entrega eficiente y satisfactoria a los clientes.

#### **6. Monitoreo y Feedback Post-Entrega:**

- Observación en ventas: Después de las entregas, la falta de un proceso estructurado de monitoreo postventa dificulta la recopilación de feedback.
- Impacto en distribución: La falta de monitoreo postventa desde el proceso de ventas limita la capacidad de identificar problemas generados durante la

entrega, lo que podría mejorar la calidad de la distribución y ajustar estrategias de ventas.

**Figura 17**

*Procesos de ventas y distribución*

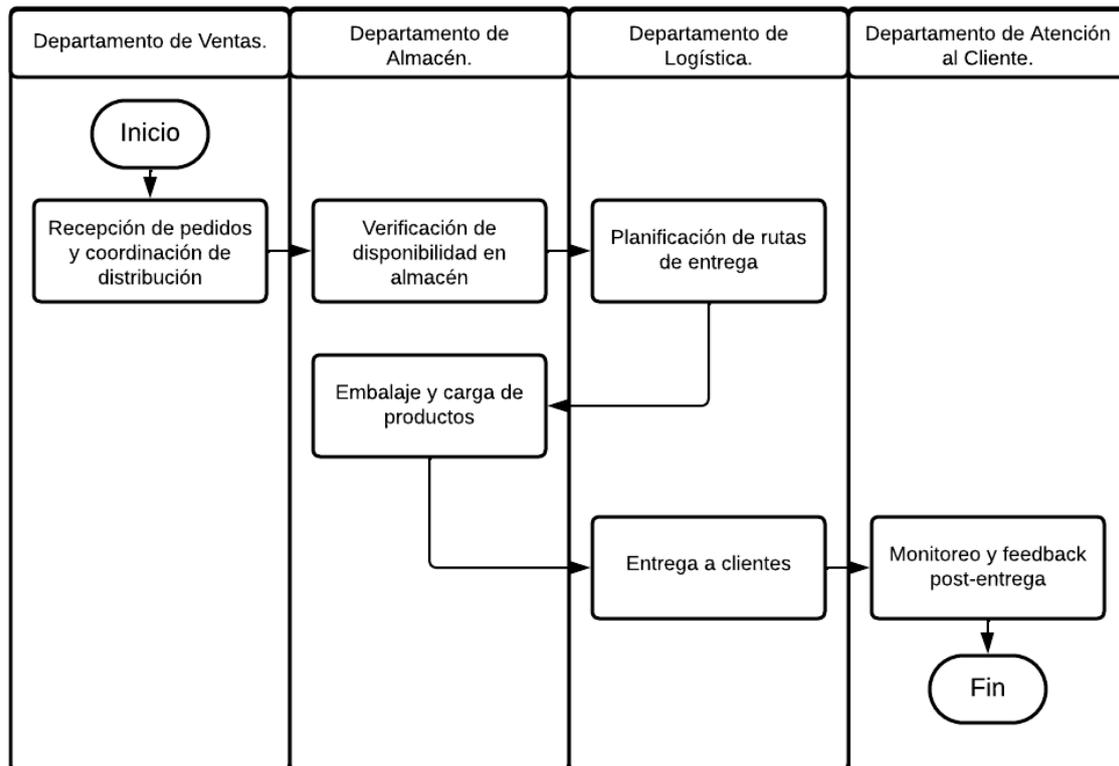


Tabla 20

Matriz de observaciones y mejoras en la relación entre proceso de ventas y distribución.

<b>Proceso</b>	<b>Problemas detectados en ventas</b>	<b>Impacto en distribución</b>	<b>Oportunidades de mejora</b>
<i>1. Recepción de pedidos y coordinación de distribución</i>	Falta de información precisa sobre cantidad y tipo de productos solicitados.	Genera confusiones y posibles errores en la planificación de la distribución.	Implementar un sistema para obtener información precisa de pedidos desde el inicio.
<i>2. Verificación de disponibilidad en almacén</i>	Falta de sincronización entre la gestión de ventas y la distribución en la verificación de disponibilidad de productos.	Provoca errores y demoras en la verificación, afectando la eficiencia de la distribución.	Mejorar la comunicación entre los departamentos de ventas y distribución para una sincronización efectiva.
<i>3. Planificación de rutas de entrega</i>	Proceso de planificación se lleva a cabo correctamente en ventas.	Contribuye positivamente a la eficiencia en la distribución.	Continuar optimizando y ajustando las rutas para minimizar aún más problemas logísticos.
<i>4. Embalaje y carga de productos</i>	Falta de congruencia entre la planificación y la ejecución.	Afecta la correcta preparación de pedidos en distribución, generando errores y posibles entregas incorrectas.	Establecer controles más rigurosos para garantizar que la ejecución siga la planificación establecida.
<i>5. Entrega a clientes</i>	Se realiza la entrega siguiendo las rutas planificadas.	Contribuye positivamente a una entrega eficiente y satisfactoria.	Mantener y mejorar la ejecución eficiente de las rutas establecidas.

<b>Proceso</b>	<b>Problemas detectados en ventas</b>	<b>Impacto en distribución</b>	<b>Oportunidades de mejora</b>
<i>6. Monitoreo y feedback post-entrega</i>	Falta de un proceso estructurado de monitoreo postventa.	Limita la capacidad de identificar problemas generados durante la entrega, afectando la calidad de la distribución.	Implementar un sistema de monitoreo postventa para mejorar la calidad de la distribución y ajustar estrategias de ventas.

### ***Hallazgos y conclusiones de los datos obtenidos durante la investigación***

La evaluación detallada de los procesos de gestión de ventas, inventarios y distribución en la empresa de cereales revela una serie de hallazgos significativos. En primer lugar, existe una percepción generalizada entre los empleados de que los procesos de ventas no son eficientes, con un 48% expresando su desacuerdo. Además, se identifican áreas críticas de mejora en la efectividad de los sistemas tecnológicos, la capacitación de empleados, el conocimiento de las preferencias de los clientes y la implementación de estrategias de distribución. A pesar de estos desafíos, se destaca que hay segmentos significativos que perciben precios competitivos y colaboración efectiva en la gestión de ventas.

En el análisis de los procesos específicos, se observan deficiencias en la identificación de necesidades, la falta de un registro detallado de órdenes de compra y una recepción de productos sin un sistema eficiente. Además, los procesos de gestión de inventarios y ventas presentan demoras, posibles errores en la entrega y una falta de monitoreo postventa.

La relación entre los procesos de ventas y distribución revela una falta de sincronización en la información, generando errores y demoras en la verificación de disponibilidad de productos. A pesar de la planificación adecuada de rutas, la ejecución

presenta incongruencias, afectando la correcta preparación de pedidos y generando posibles entregas incorrectas.

Durante la evaluación del proceso de venta en los puntos de venta, se identificaron aspectos críticos que demandan atención. La falta de una investigación específica en esta área ha generado incertidumbre sobre su impacto directo en la eficiencia de la distribución. La percepción generalizada de ineficiencia en los procesos de ventas, con un 48% de empleados expresando su desacuerdo, subraya la necesidad de indagar más profundamente en la gestión de ventas en puntos de venta. La carencia de información precisa sobre la relación entre la mejora en la gestión de ventas y su repercusión en la distribución destaca una brecha en la evaluación integral de la cadena de suministro

Los datos obtenidos señalan la necesidad imperante de mejoras en los procesos de gestión de ventas, inventarios y distribución. La empresa enfrenta desafíos en la eficiencia operativa, la coordinación entre departamentos y la satisfacción del cliente. La implementación de sistemas más detallados, la optimización de procesos, controles más rigurosos y la introducción de un monitoreo postventa estructurado son oportunidades clave para elevar la eficiencia, la calidad del servicio y la competitividad en el mercado de cereales. Estas mejoras, respaldadas por la colaboración y el compromiso de los empleados, son fundamentales para el éxito continuo y la adaptabilidad de la empresa en un entorno comercial dinámico.

### ***Mejora de procesos de compra***

- Implementación de una planificación estratégica de compras para evitar la compra reactiva y asegurar un suministro consistente. (Tal como se muestra en la tabla a continuación)

Tabla 21

## Planificación estratégica de compras

1. Análisis de la demanda	- Evaluar histórico de ventas	Departamento de Ventas	Mes 1 - Mes 2	Datos de ventas anteriores
2. Evaluación de proveedores	- Identificar tendencias del mercado	Departamento de Marketing	Mes 1 - Mes 2	Estudios de mercado
	- Consultar con otros departamentos para obtener pronósticos	Departamento de Producción	Mes 1 - Mes 2	Opiniones de expertos
	- Revisar y evaluar proveedores actuales	Departamento de Compras	Mes 3	Evaluaciones de rendimiento
	- Investigar nuevos proveedores potenciales	Departamento de Compras	Mes 3	Investigación de mercado
3. Desarrollo de relaciones	- Establecer criterios de selección de proveedores	Departamento de Compras	Mes 4	Lista de criterios
	- Establecer comunicación con proveedores seleccionados	Departamento de Compras	Mes 5	Plataforma de comunicación
	- Negociar términos y condiciones favorables	Departamento de Compras	Mes 6	Documentos de negociación
4. Monitoreo y revisión	- Fomentar colaboración y transparencia con proveedores	Departamento de Compras	En curso	Reuniones y actualizaciones
	- Establecer métricas clave de rendimiento	Departamento de Compras	En curso	Herramientas de seguimiento
	- Realizar revisiones regulares de desempeño de proveedores	Departamento de Compras	Trimestral	Informes de desempeño
	- Actualizar estrategia de compras según cambios en el mercado	Departamento de Compras	Semestral	Análisis de mercado

- Establecimiento de un sistema eficiente de registro y seguimiento de órdenes de compra para mejorar la transparencia y la gestión de inventarios.
- Mejora en la identificación de necesidades mediante un enfoque más estructurado y considerando la demanda anticipada. Esto puede ejecutarse siguiendo el plan de acción detallado a continuación:

Tabla 22

Plan de acción para considerar la demanda anticipada

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>	<b>Recursos Necesarios</b>
1. Mejorar el Análisis de la Demanda	- Implementar un software de análisis de datos para tendencias históricas de ventas	Departamento de Ventas	Mes 1 - Mes 2	Software de análisis de datos
	- Formar al personal en la interpretación de datos históricos	Departamento de Ventas	Mes 3 - Mes 4	Programas de formación
2. Fortalecer la Colaboración Interna	- Establecer reuniones regulares entre los departamentos de Ventas, Marketing y Producción	Gerentes de Departamento	En curso	Calendario de reuniones y herramientas de colaboración
3. Implementar Tecnología para la Gestión de la Cadena de Suministro	- Evaluar e implementar un sistema de SCM integrado	Departamento de Logística	Mes 5 - Mes 6	Evaluación de software y recursos de implementación
	- Proporcionar formación sobre los nuevos sistemas.	Departamento de Logística	Mes 7 - Mes 8	Programas de formación
4. Recopilar Retroalimentación del Cliente	- Diseñar y enviar encuestas regulares a los clientes	Departamento de Marketing	Mes 2 - Mes 3	Plataforma de encuestas y análisis de resultados
	- Establecer un proceso para integrar comentarios de los clientes en la planificación de compras	Departamento de Ventas	Mes 4 - Mes 5	Proceso de integración de comentarios
5. Implementar Modelos de Inventario Predictivo	- Evaluar e implementar un modelo de inventario predictivo	Departamento de Compras	Mes 6 - Mes 7	Evaluación de modelos y recursos de implementación
	- Capacitar al personal de compras en el uso del nuevo modelo	Departamento de Compras	Mes 8 - Mes 9	Programas de formación
6. Mejorar la Colaboración con Proveedores	- Compartir datos de demanda anticipada con proveedores clave	Departamento de Compras	En curso	Plataforma segura de intercambio de información

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>	<b>Recursos Necesarios</b>
<i>7. Establecer Revisiones Periódicas del Desempeño</i>	- Negociar acuerdos de suministro flexibles	Departamento de Compras	Mes 10 - Mes 11	Documentos de negociación y análisis de riesgos
	- Establecer un calendario regular para revisiones de desempeño	Alta Dirección	Trimestral	Agenda de revisiones y herramientas de seguimiento
	- Analizar resultados y ajustar estrategias según sea necesario	Alta Dirección	Mes 12 y en adelante	Herramientas de análisis y planificación

La implementación de una planificación estratégica de compras implica adoptar un enfoque proactivo para anticipar y satisfacer las necesidades del mercado. Esto incluye:

#### **Análisis de la demanda:**

- Realizar un análisis detallado de las tendencias del mercado y la demanda histórica.
- Utilizar herramientas predictivas y datos de ventas para anticipar patrones de compra futuros.

#### **Colaboración con proveedores:**

- Establecer relaciones sólidas con proveedores clave para compartir información y optimizar la cadena de suministro.
- Negociar acuerdos a largo plazo que permitan una planificación más efectiva.

#### **Uso de tecnología:**

- Implementar software de gestión de inventarios y pronóstico de demanda para mejorar la precisión en la planificación.
- Utilizar herramientas de análisis de datos para identificar oportunidades y riesgos en la cadena de suministro.

**Establecimiento de inventarios de seguridad:**

- Definir niveles de inventario de seguridad para mitigar posibles interrupciones en la cadena de suministro.
- Evaluar regularmente y ajustar los niveles de inventario en función de cambios en la demanda y la oferta.

**Establecimiento de un sistema eficiente de registro y seguimiento de órdenes de compra para mejorar la transparencia y la gestión de inventarios:**

La eficiencia en la gestión de órdenes de compra es crucial para evitar problemas de inventario y garantizar una transparencia adecuada en las transacciones. Esto implica:

**Automatización de procesos:**

- Implementar un sistema automatizado para la generación y seguimiento de órdenes de compra.
- Utilizar códigos de barras y tecnologías de escaneo para agilizar el proceso de entrada de productos.

**Comunicación transparente:**

- Establecer un sistema de comunicación claro con proveedores para confirmar, modificar o cancelar órdenes de compra según sea necesario.
  - Proporcionar a los proveedores acceso a información actualizada sobre el estado de las órdenes.

**Registro detallado:**

- Registrar de manera detallada cada orden de compra, incluyendo cantidades, fechas de entrega estimadas y términos negociados.
- Mantener un registro histórico de órdenes para facilitar la auditoría y la planificación futura.

**Integración de sistemas:**

- Integrar el sistema de registro y seguimiento de órdenes con el sistema de gestión de inventarios y ventas para una visión completa.
- Asegurar que los equipos de ventas y distribución tengan acceso en tiempo real a la información de órdenes.

**Mejora en la identificación de necesidades mediante un enfoque más estructurado y considerando la demanda anticipada:**

La identificación efectiva de las necesidades del mercado y los clientes es esencial para evitar escaseces y garantizar la satisfacción del cliente. Esto implica:

**Investigación de mercado:**

- Realizar estudios de mercado regulares para comprender las tendencias y las preferencias de los clientes.
- Obtener retroalimentación directa de los clientes a través de encuestas y comentarios.

**Colaboración interna:**

- Fomentar la colaboración entre los equipos de ventas, marketing y gestión de productos para compartir información relevante.
- Establecer reuniones regulares para revisar la demanda actual y proyectada.

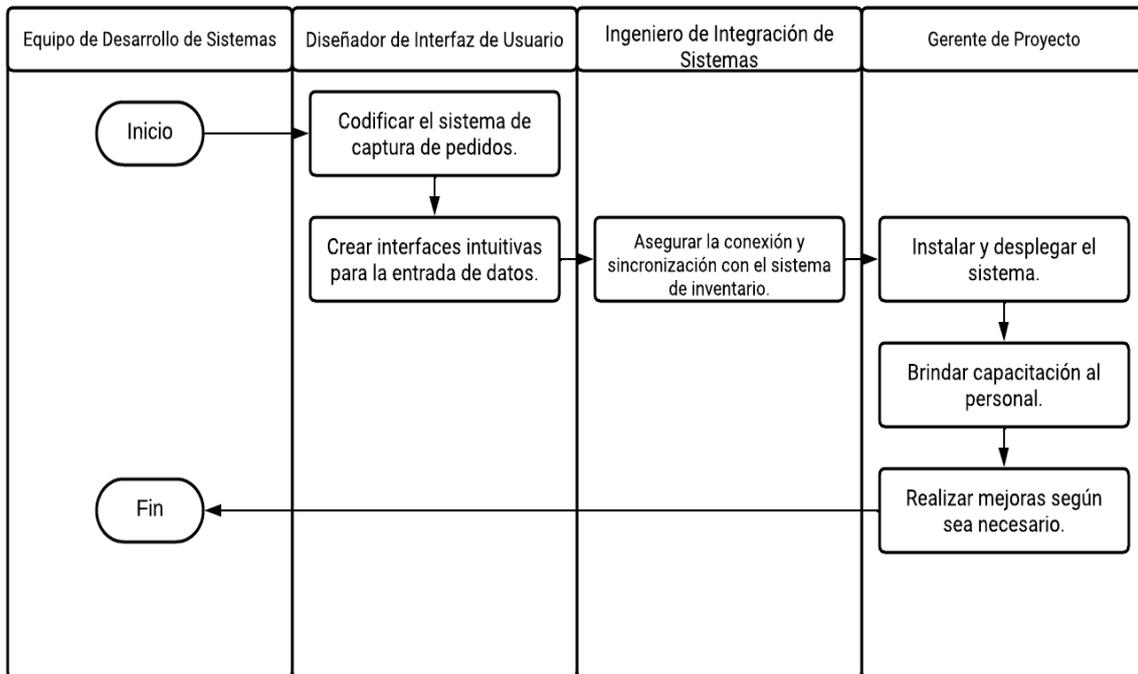
***Mejora de procesos de gestión de ventas y distribución.*****Implementación de un sistema para obtener información precisa de pedidos desde el inicio**

Detalles de Implementación: Desarrollar e implementar un sistema de captura de pedidos que permita recopilar información detallada y precisa desde el inicio del proceso. Esto incluirá el diseño de interfaces de usuario intuitivas para que los empleados ingresen

datos clave, la integración con el sistema de inventario y la generación automática de confirmaciones de pedidos para clientes.

**Figura 18**

*Proceso de implementación de sistema*

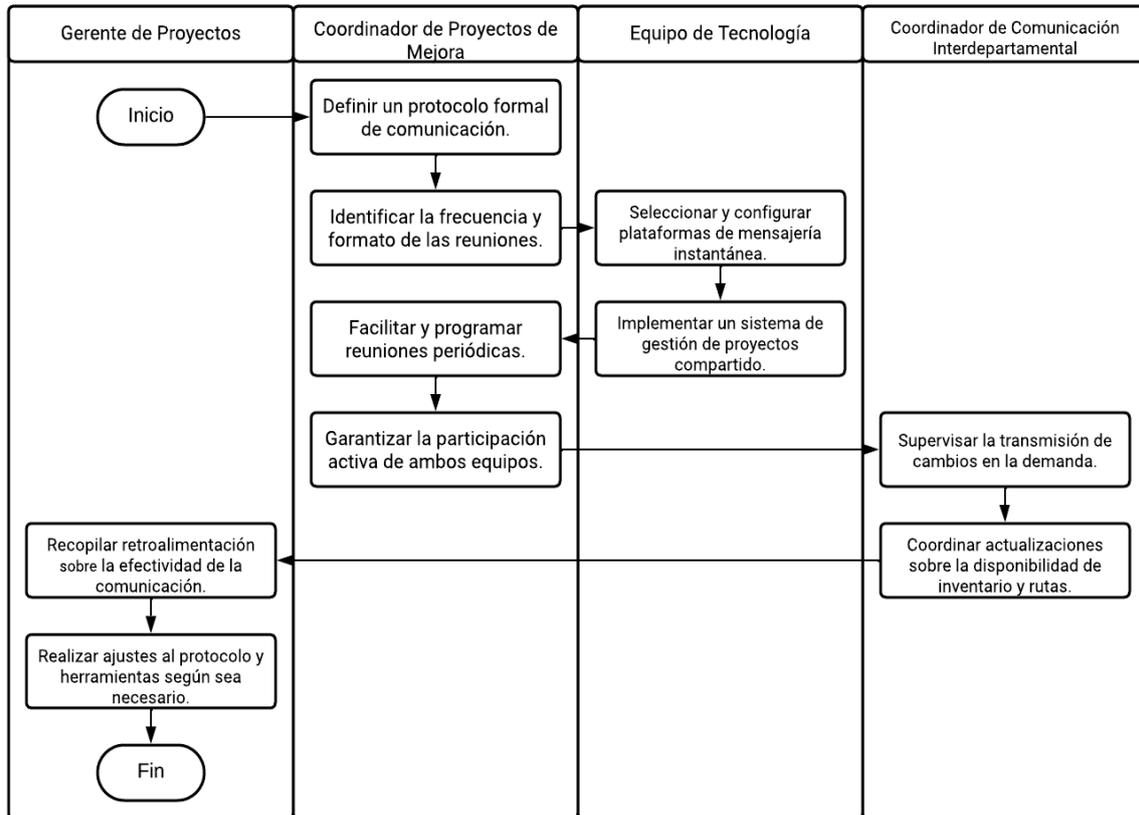


### **Mejora en la comunicación entre los departamentos de ventas y distribución para una sincronización efectiva**

Detalles de Implementación: Establecer un protocolo de comunicación que incluya reuniones regulares entre los equipos de ventas y distribución. Además, se implementarán herramientas de colaboración, como plataformas de mensajería instantánea y sistemas de gestión de proyectos compartidos, para facilitar una comunicación continua y efectiva. Se enfocará en la transmisión de información crítica sobre cambios en la demanda, disponibilidad de inventario y actualizaciones de rutas.

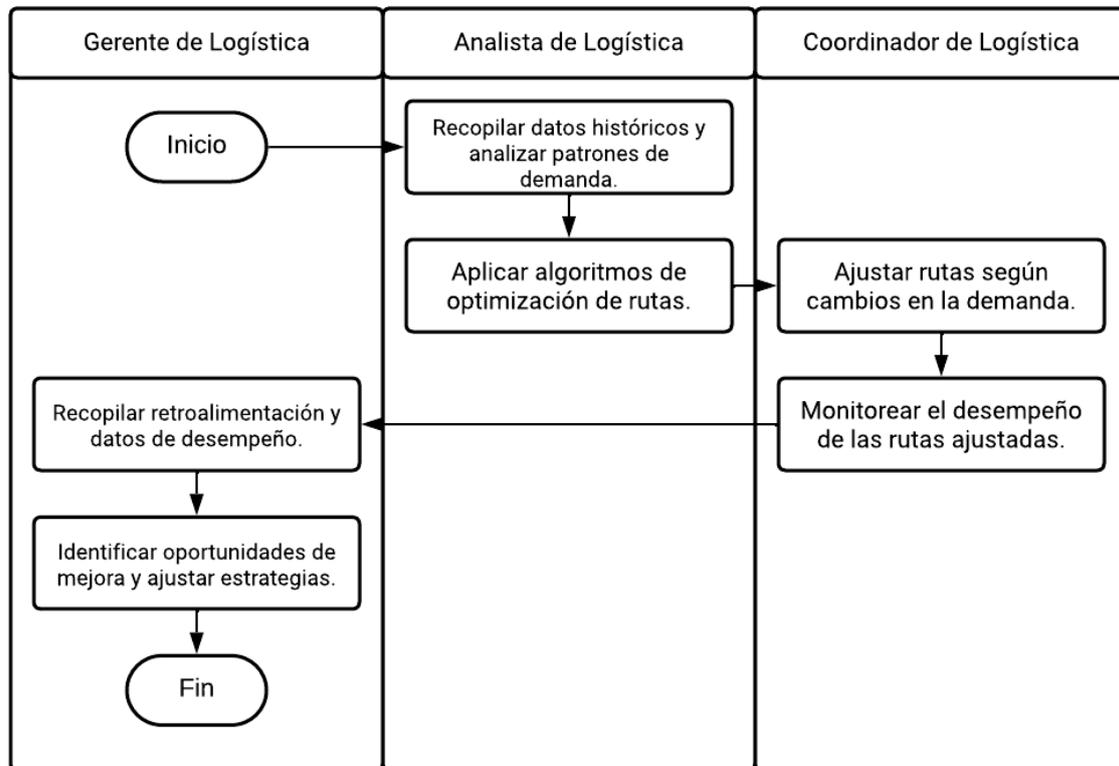
**Figura 19**

*Proceso de mejora de la comunicación.*



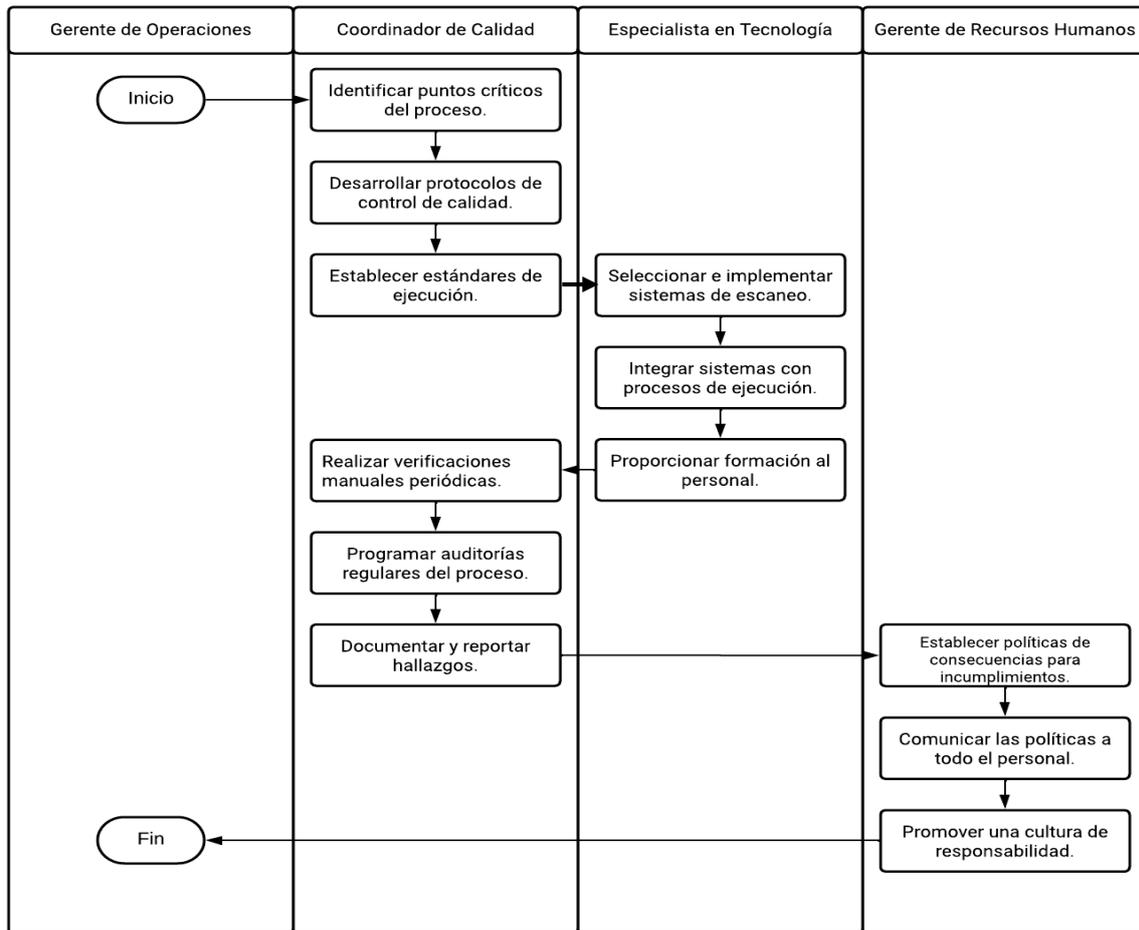
### **Continuar optimizando y ajustando las rutas de entrega para minimizar problemas logísticos**

Detalles de Implementación: Realizar análisis periódicos de las rutas de entrega existentes, utilizando datos históricos y análisis de tráfico en tiempo real. Aplicar algoritmos de optimización de rutas y ajustarlas según cambios en la demanda, nuevos clientes o condiciones del tráfico. Se establecerá un equipo dedicado para monitorear y ajustar continuamente las rutas para garantizar eficiencia y puntualidad en las entregas.

**Figura 20***Proceso de ajuste de rutas de entrega*

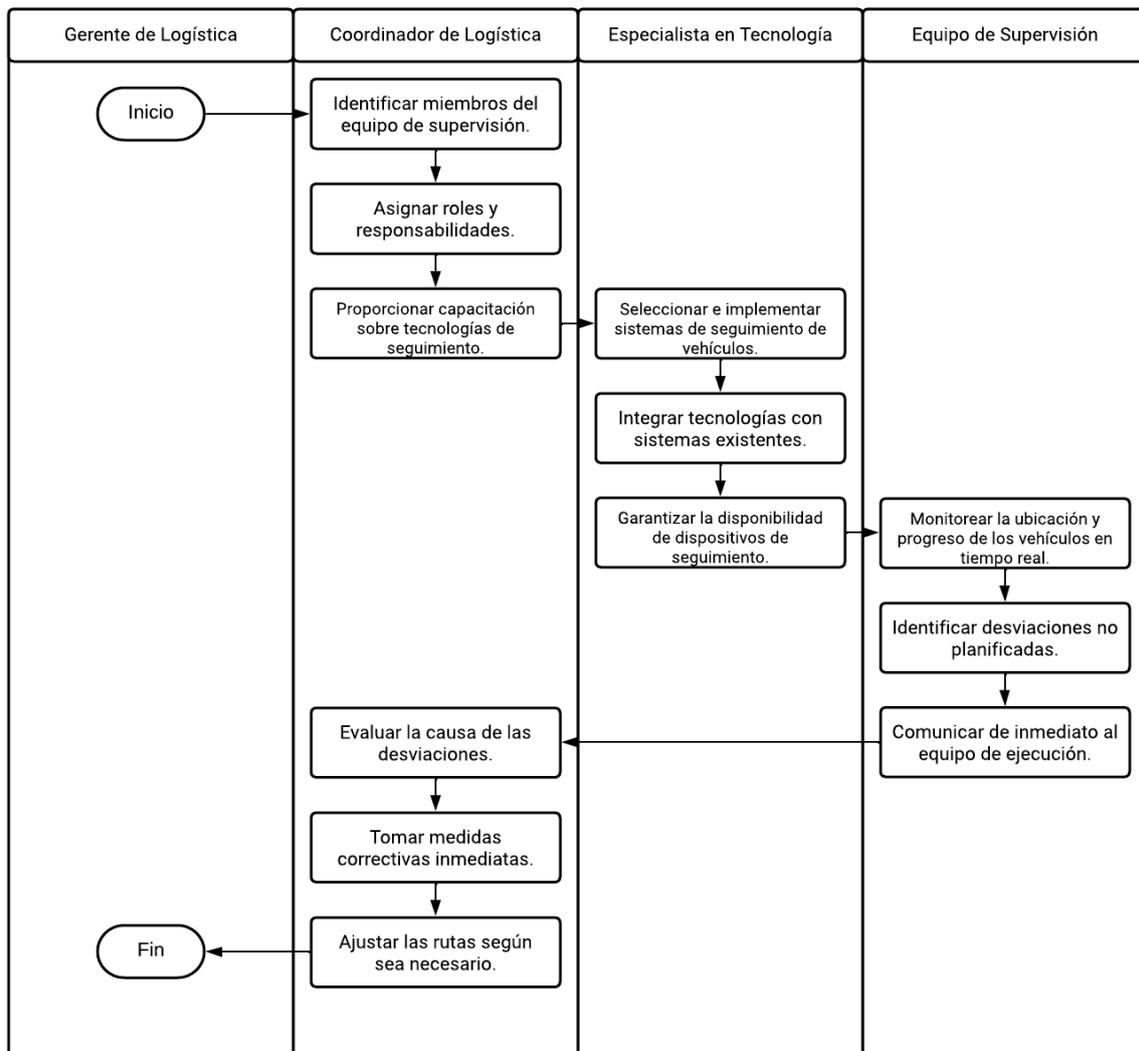
**Establecer controles más rigurosos para garantizar que la ejecución siga la planificación establecida**

Detalles de Implementación: Desarrollar un conjunto de controles de calidad y verificaciones en cada etapa del proceso de ejecución, desde la preparación de pedidos hasta el embalaje y despacho. Se implementarán sistemas de escaneo de códigos de barras, verificaciones manuales y auditorías regulares para garantizar que cada paso se lleve a cabo según la planificación preestablecida. Se establecerán consecuencias claras para los incumplimientos y se fomentará una cultura de responsabilidad.

**Figura 21***Proceso de controles rigurosos***Mantener y mejorar la ejecución eficiente de las rutas establecidas**

Detalles de Implementación: Establecer un equipo dedicado a la supervisión en tiempo real de las entregas. Utilizar tecnologías de seguimiento de vehículos y GPS para monitorear la ubicación y el progreso de los vehículos en tiempo real. Implementar medidas correctivas inmediatas en caso de desviaciones no planificadas y asegurar que las rutas establecidas se sigan de manera eficiente y precisa.

Figura 22

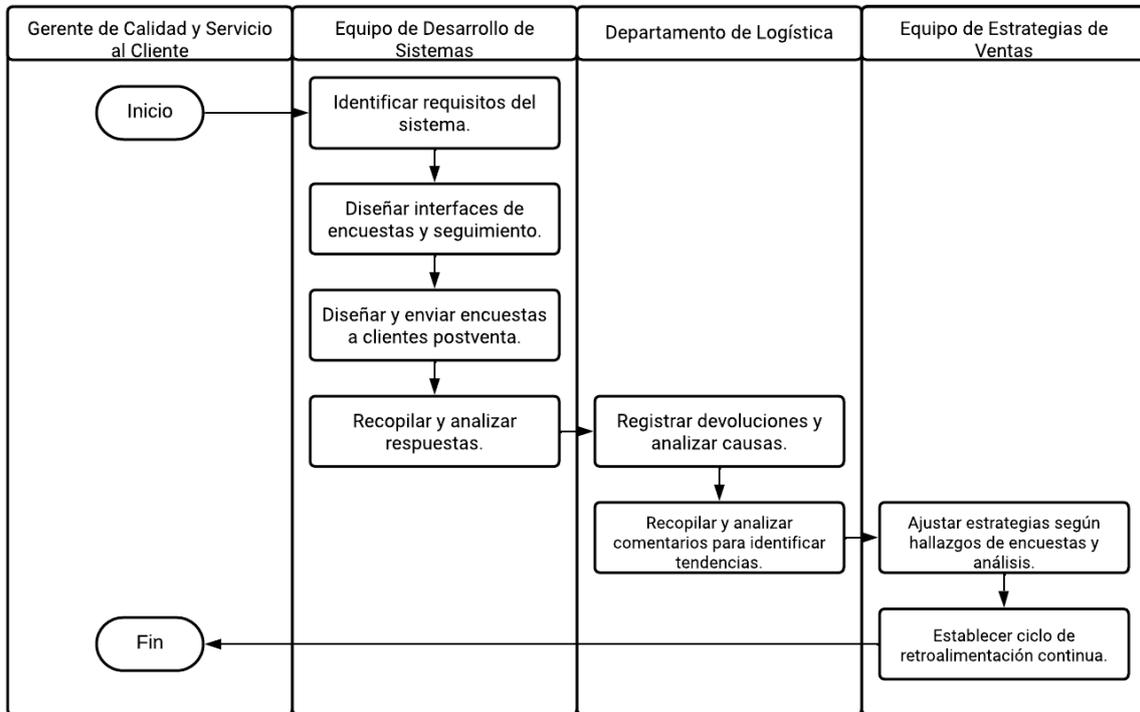
*Proceso de ejecución eficiente*

### Implementar un sistema de monitoreo postventa para mejorar la calidad de la distribución y ajustar estrategias de ventas

Detalles de Implementación: Desarrollar un sistema de retroalimentación postventa que incluya encuestas de satisfacción del cliente, análisis de devoluciones y seguimiento de comentarios. Utilizar esta información para identificar patrones, áreas de mejora y ajustar estrategias de ventas según las necesidades y expectativas del cliente. Establecer un ciclo de retroalimentación constante para garantizar la adaptación continua a las demandas del mercado.

**Figura 23**

*Proceso de sistema de monitoreo*



## Capítulo V

### Conclusiones y Recomendaciones

#### Conclusiones

- La investigación de fuentes bibliográficas ha sido fundamental para contextualizar y enriquecer nuestro entendimiento sobre las mejores prácticas en gestión de ventas y distribución comercial. La diversidad de perspectivas y enfoques encontrados en la literatura ha proporcionado una base sólida para la formulación de estrategias y la toma de decisiones informada. Esta conclusión refleja la importancia de la investigación bibliográfica como cimiento para abordar los desafíos identificados en la empresa de cereales.
- La aplicación de una metodología de investigación rigurosa permitió una evaluación detallada de los procesos de gestión de ventas en la empresa de cereales. La identificación de áreas de mejora y la comprensión profunda de las operaciones existentes sientan las bases para intervenciones estratégicas. Esta conclusión subraya la importancia de una metodología bien estructurada para desentrañar la complejidad de los procesos de ventas y orientar acciones correctivas de manera efectiva.
- Las soluciones propuestas, ancladas en un análisis sólido y apoyadas por el sistema técnico seleccionado, apuntan directamente a los desafíos identificados en la gestión de ventas y distribución. La viabilidad y aplicabilidad de estas soluciones se destacan como elementos clave para impulsar la eficiencia operativa y mejorar la satisfacción del cliente. Esta conclusión subraya la importancia de un enfoque basado en soluciones concretas y específicas para abordar los problemas identificados en la empresa de cereales.

## Recomendaciones

- Se recomienda mantener un programa continuo de investigación bibliográfica para estar al tanto de las últimas tendencias y mejores prácticas en gestión de ventas y distribución. Establecer una cultura organizacional que fomente la adaptabilidad y la búsqueda constante de conocimiento para mantenerse a la vanguardia en un entorno comercial en constante cambio.
- Se sugiere integrar tecnologías avanzadas de análisis de datos en los procesos de gestión de ventas. Implementar sistemas de seguimiento en tiempo real y análisis predictivo para identificar de manera proactiva posibles cuellos de botella en la distribución. Esto permitirá una toma de decisiones ágil y una optimización continua de los procesos.
- Se recomienda establecer un plan de implementación gradual de las soluciones propuestas, priorizando aquellas que tienen un impacto inmediato en la eficiencia operativa. Proporcionar capacitación continua al personal para garantizar una transición suave hacia nuevos sistemas y procesos. Además, establecer métricas clave de rendimiento para evaluar el éxito de las mejoras implementadas y realizar ajustes según sea necesario.

## Bibliografía

- Acquisti, A., Brandimarte, L., & Loewenstein, G. (2020). Secrets and likes: The drive for privacy and the difficulty of achieving it in the digital age. *Journal of Consumer Psychology, 30*(4), 736-758.
- Adriansyah, A., & Ridwan, A. (2020). Developing Sales Management Sustainability Monitoring based on ERP System. *6th International Conference on Interactive Digital Media (ICIDM)* (págs. 1-5 ). IEEE.
- Ángel, J. M. (2022). *Estrategias de ventas para vendedores profesionales*. José Manuel Ángel.
- Arakaki, A. (2019). La segmentación del mercado de trabajo, desde una perspectiva estructuralista. Argentina, 2003-2013. *RELET-Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, 331-336*.
- Argelich, C. (2023). *Hacia un concepto de “consumidor vulnerable digital” y su protección en la contratación civil*.
- Ayala, K. (2022). *El impacto de la distribución comercial en pandemia*.
- Barrientos, E., Coronel, L., Cuesta, F., & Rico, D. (2020). Sistema de administración de ventas tienda a tienda: Aplicando técnicas de inteligencia artificial. *Revista ibérica de sistemas e tecnologías de informação, (E27)*, 677-689.
- Blanco, F. (2021). *Dirección de ventas: liderazgo en el siglo XXI*. . Nobuko.
- Castellanos, A. (2021). *Logística comercial internacional*. Universidad del Norte.
- Castro, S., & Bande, B. (2019). Influencia del liderazgo ético y la percepción de RSC en el desempeño de la fuerza de ventas. *Revista Galega de Economía, 28*(3), 55-72.
- Caza, A., & Posner, B. (2019). An exploratory investigation of how grit influences the leadership practices of sales managers. *Journal of Selling, 19*(2), 36-45.

- Cedeño, L. (2021). Canales de distribución y la decisión de ampliarlos: Un enfoque desde la organización industrial. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 9(2), 40-45.
- Cespedes, F. (2021). *Sales Management That Works: How to Sell in a World That Never Stops Changing*. Harvard Business Press.
- CFN. (2022). *Ficha sectorial Trigo*. <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2022/fichas-sectoriales-3-trimestre/Ficha-Sectorial-Trigo.pdf>
- Ciribeli, J. P., & Miquelito, S. (2015). La segmentación del mercado por el criterio psicográfico: un ensayo teórico sobre los principales enfoques psicográficos y su relación con los criterios de comportamiento. *Visión de futuro*.
- Dávalos, G. (s.f). *TÉCNICAS DE CIERRES DE VENTAS*. ASINM. <https://asinm.org/wp-content/uploads/2022/04/VTAS6.-CIERRES-DE-VENTAS-EFECTIVOS.pdf>
- Denning, S. (2021). The digital age is transforming job descriptions, especially for CEOs. *Strategy & Leadership*, 49(5), 8-15.
- Díaz, G. (2022). *Salesforce como herramienta para reducir la carga operativa y aumentar la productividad de los ejecutivos en la gestión de campañas aplicado en el BBVA*.
- Dinana, H. (2019). Insights-driven sales management. . *Modern perspectives in business applications*.
- Foullon, I. J. (2020). *Segmentación de mercado*. UDG.
- Fuentes, N., & Brugués, A. G. (2022). Valor agregado en el valor bruto de las exportaciones: una mejor métrica para comprender los flujos comerciales entre Estados Unidos y México. *Frontera norte*, 32.
- García, J. (2020). *¿CÓMO DISEÑAR CANALES DE DISTRIBUCIÓN, CON UN ENFOQUE DE CLIENTES?. CÓMO DISEÑAR CANALES DE DISTRIBUCIÓN, CON UN ENFOQUE DE CLIENTES*.

- García, J. (2020). *Redes de Distribución*.
- García, J., Moreno, F., & Pérez, N. (2023). *Desafíos Empresariales en la Era Digital*.
- García, L. (2023). *Logística del transporte y distribución de carga*. . Ecoe Ediciones.
- Heredia, C. (2020). *Gestión de ventas, marketing directo y utilización de redes sociales en la gestión comercial*. Editorial Elearning, SL.
- Herrero, M., & González, J. (2020). *Aplicaciones informáticas de la gestión comercial*.
- IDC. (Septiembre de 2023). *Industry Market Trends: Americas Government, 2023*.  
<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US49870923>
- Ipmark, R. (2020). Es momento de tomar decisiones: Salesforce Live España 2020. .  
*Ipmark: Información de publicidad y marketing, (875), 83*.
- Jaramillo, G., Arboleda, J., Escobar, S., Mesa, J., & Tobar, J. (2021). *Gerencia de ventas*.  
Universidad EAFIT.
- Kida, S., Heller, D., Tamura, Y., Motohashi, E., Sato, H., & Hattori, Y. (2023). The effect of organisational sales management on dealership performance. *International Journal of Automotive Technology and Management, 23(2-3), 144-170*.
- Kirberg, A. (2021). *Dirección efectiva de equipos de venta.: La gerencia de ventas para el siglo XXI*. ECOE ediciones.
- Laza, C. (2019). *Preparación de pedidos. MF1326*. Tutor Formación.
- Lozano, N. (2020). *Gestión de calidad y estrategias de ventas en las micro y pequeñas empresas del sector servicio, caso: grifo Yacumama*.
- Luyando, S., Hoppe, E., Villalón, J., Quevedo, Á., & Valentín, S. (2023). *CONSUMER ENGAGEMENT: Fidelizar clientes en el entorno digital*. ESIC Editorial.
- Markuleta, M., & Errandonea, I. (2023). *MARKETING ONLINE: Estrategia y táctica en la era digital*. Alpha Editorial .

- Martínez, A., & Medina, R. (2020). Tecnologías en la inteligencia artificial para el Marketing: una revisión de la literatura. *Pro Sciences*, 4(30), 36-47.
- Martínez, S. (2023). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos de comerciales*. IC Editorial.
- Martins, A. (2023). Web Marketing: o caminho para o sucesso das empresas na era digital. . *The Trends Hub*, (3).
- Molinillo, S. (2020). *Distribución comercial aplicada*. Esic.
- Moncrief, W. (2018). Are sales as we know it dying... or merely transforming? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(4), 271-279.
- Montero, L., Ruiz, S., & Pallerols, G. (2020). Contradicciones sociales en la gestión de distribución en el comercio minorista. . *Santiago*, (152), 306-323.
- Monterroso, A. (2023). *Tecnología para reclutamiento de perfiles de ventas en World Connection*.
- Neffa, J. C. (2023). Teorías de la segmentación del mercado de trabajo. *RBEST Revista Brasileira de Economia Social e do Trabalho*.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, T. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Leader Summaries.
- Rapp, A., & Beeler, L. (2021). The state of selling & sales management research: A review and future research agenda. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 29(1), 37-50.
- Razmochaeva, N., & Klionskiy, D. (2019). Data presentation and application of machine learning methods for automating retail sales management processes. *IEEE Conference of Russian Young Researchers in Electrical and Electronic Engineering (EIConRus)* (págs. 1444-1448). IEEE.
- Ripol, F., García, E., Cerdeño, V., & de Robles, J. (2022). *Distribución comercial*. . ARANZADI/CIVITAS.

- Rodríguez, H., & Wong, P. (2021). *La influencia del Business Analytics en la gestión de ventas de las MYPES peruanas.*
- Rojas, Z. (2018). *La gestión de ventas y la rentabilidad.*
- Román, A., & Menéndez, M. (2023). Los nuevos medios de pago en el futuro de la distribución comercial . *DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, 1, 76.*
- Spiller, L. (2021). Selling & Sales Management: Developing Skills for Success. *Selling & Sales Management, , 1-100.*
- Toribio, A., & Robles, E. (2023). Gamificación: una estrategia educativa para mejorar la formación comercial de la fuerza de ventas . *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 12, , 152-169.*
- Trisano, G. (2023). *Influencia de la innovación tecnológica en el desempeño de ventas de las productoras audiovisuales.*
- Urdea, A., Constantin, C., & Purcaru, I. (2021). Implementing experiential marketing in the digital age for a more sustainable customer relationship. *Sustainability, 13(4), 1865.*

**ANEXOS**