



República de Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG

Facultad de Estudios de Postgrado

Tesis en opción al título de Magister en:

Maestría en Administración y Dirección de Empresas

Tema de Tesis:

Propuesta de un Modelo Estratégico de Ventas para Empresa de Transporte de Carga Pesada Situada en la Ciudad de Francisco de Orellana

Autor:

Ing. Walther Fabricio Veloz Bermúdez

Director de Tesis:

Ing. Elizabeth Margarita Salinas Narea, MSc.

Abril 2018

Guayaquil - Ecuador

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO

Yo, Walther Fabricio Veloz Bermúdez, estudiante de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil “UTEG”, declaro en forma libre y voluntaria que la presente investigación que versa sobre: **“La propuesta de un modelo estratégico de ventas para empresa de transporte de carga pesada situada en Francisco de Orellana”**, así como las expresiones vertidas en la misma son autoría de la compareciente, quien ha realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de campo y de internet.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al remitirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

Ingeniero Walther Fabricio Veloz Bermúdez

C.I.: 0920366242

DEDICATORIA

Mis Padres

Mis hijos

A mis Hermanos

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos quienes hicieron posible la ejecución de esta tesis, a mi tutora de tesis, Ing. Elizabeth Salinas, a los docentes de la UTEG, responsables de mi formación técnico profesional, así como también a mis padres e hijos por su incondicional apoyo y motivación.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se centra principalmente en la propuesta de modelo estratégico de ventas para una empresa ubicada en el oriente ecuatoriano, específicamente en la ciudad de Francisco de Orellana, en la provincia del mismo nombre. Para lo cual se ha tomado en consideración investigar todos los aspectos relacionados con el mercado, el entorno, los diferentes contextos en los cuales se desarrolla la organización, así como también un estudio de los clientes potenciales que puede tener la empresa, la apertura de nuevos nichos de mercado y la manera de llegar a ellos.

Por otro lado también se han presentado los diferentes indicadores financieros que contribuyen a un mejor análisis de la realidad actual en la que se encuentra la empresa, para de esta manera poder diseñar un plan de ventas de acuerdo a las necesidades particulares de la compañía y del momento en el cuál se encuentra.

PALABRAS CLAVES

Ventas, plan comercial, facturación, cartera de clientes, estrategia comercial, pymes.

ABSTRACT

The present investigation is principally centered in the proposal of a strategic model of sales for a company located in the Ecuadorian east, specifically in Francisco de Orellana city, in the province with the same name. For that, was taking into account in the investigation all the aspects related with the market, the environment, the different contexts where the organization develops its activities, as well as a potential customer study that can catch the enterprise, the opening of new market niches and the way to rise them.

On the other hand, also had been presented the different financial indicators that contribute to do a better analysis of the actual reality in which the company is living, so in this way can be designs a sales plan according to the particular necessities of the company and the moment in which it is.

KEY WORDS:

Sales, sales plan, billing, customer portfolio, commercial strategy, SME's

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	3
1.1. Antecedentes de la investigación	3
1.2. Planteamiento del problema de la investigación	4
1.2.1. Planteamiento del problema de investigación	4
1.2.2. Formulación del problema de investigación	6
1.2.3. Sistematización del problema de investigación	7
1.3. Objetivos de la investigación	8
1.3.1. Objetivo general.....	8
1.3.2. Objetivos específicos	8
1.4. Justificación de la investigación	8
1.4.1. Justificación teórica	8
1.4.2. Justificación práctica	9
1.5. Marco de referencia de la investigación	11
1.5.1. Marco Epistemológico.....	11
1.5.2. Marco Teórico	18
1.5.3. Marco Conceptual	43
2. MARCO METODOLÓGICO	47
2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación	47
2.2. Método de investigación.....	47
2.3. Variables de la investigación	48
2.3.1. Variables independientes	48
2.3.2. Variables dependientes	48
2.4. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de la información	48
2.5. Tratamiento de la información	49
2.6. Resultados esperados	49
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	50
3.1. Análisis de la situación actual.....	50
3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas	59
3.3. Presentación de la situación actual de la empresa y diagnóstico	61
3.3.1. Balance General	61
1.3.2. Estado de Resultados.....	62

1.3.3.	Cálculo y análisis de indicadores financieros de “Transportes Veloz”	63
4.	PROPUESTA	77
4.1.	Justificación	77
4.2.	Propósito general	77
4.3.	Desarrollo.....	78
4.3.1.	Análisis del entorno	79
4.3.1.1.	Mercado	79
4.3.1.2.	Consumidor	81
4.3.1.3.	Competencia	81
4.3.1.4.	Canales	82
4.3.2.	Análisis de la empresa.....	83
4.3.2.1.	FODA de la empresa	83
4.3.3.	Los objetivos.....	83
4.3.3.1.	Objetivos de la empresa en el área de marketing y ventas.....	83
4.3.4.	Prioridades estratégicas	83
4.3.4.1.	Temas críticos para lograr los objetivos	83
4.3.5.	Metas estratégicas	84
4.3.5.1.	Establecimiento de KPI´S.....	84
4.3.6.	Planes de acción	87
4.3.6.1.	Establecimiento de planes de acción para objetivo # 1.....	87
4.3.6.2.	Establecimiento de planes de acción para objetivo # 2.....	87
4.3.6.3.	Establecimiento de planes de acción para objetivo # 3.....	88
5.	CONCLUSIONES.....	91
6.	RECOMENDACIONES.....	94
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	95
8.	ANEXOS	100
8.1.	Anexo # 1.....	100
6.2.	Anexo # 2.....	101
6.3.	Anexo # 3.....	102
6.4.	Anexo # 4.....	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Actividades económicas de la provincia de Orellana	15
Gráfico 2	Organigrama de “Transportes Veloz”	20
Gráfico 3	Elementos del plan de ventas	25
Gráfico 4	Puntos clave de un plan de ventas	28
Gráfico 5	Proceso de elaboración de un plan de ventas.....	35
Gráfico 6	Etapas de un proceso de ventas	43
Gráfico 7	Evolución de empresas del sector de transporte.....	59
Gráfico 8	Evolución de volumen de ventas por año.....	60
Gráfico 9	Proceso de elaboración de plan de ventas.....	78
Gráfico 10	Tipos de clientes.....	81
Gráfico 11	Procesos dentro de los canales de venta	82
Gráfico 12	Indicadores de medición.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Características de un plan de ventas	23
Tabla 2	Aspectos claves en el perfil del vendedor	40

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Modelamiento de variables y dimensiones	100
Anexo 2	Antecedentes bibliográficos de las variables, dimensiones e indicadores	101
Anexo 3	Cronograma de implementación	102
Anexo 4	Presupuesto.....	103

INTRODUCCIÓN

Puerto Francisco de Orellana, también conocida como Coca es la capital de la provincia de Orellana, considerada como una de las ciudades más importantes dentro de la región amazónica del Ecuador por la confluencia de los ríos Napo y Coca, que le permite gozar de un puerto de transferencia altamente cotizado por el intercambio de productos que se dan con otras provincias. Es importante destacar que el hecho económico que principalmente marcó el desarrollo de la provincia de Orellana como tal fue el inicio de la explotación petrolera, que al igual que la provincia de Sucumbíos benefició considerablemente el inicio de ciertas actividades económicas para el desarrollo de su población en diversos sectores (Comité Ecuménico de Proyectos, 2003).

Como se mencionó anteriormente, la economía de la ciudad de Puerto Francisco de Orellana se encuentra soportada principalmente por la explotación de petróleo que se realiza en ella y desde luego la mayoría de sectores productivos giran en torno a la realización de actividades vinculadas, por tanto, cuando este recurso natural se encuentra con excelentes precios en el mercado internacional ocasiona una gran estabilidad y abundancia en la economía, sin embargo, debido a la caída progresiva del precio del barril de petróleo que se viene dando desde el año 2014 (aproximadamente), la ciudad de Francisco de Orellana ha caído en lo que se puede llamar “una crisis severa” (El Comercio, 2017), hecho que ha generado un decremento importante en la inversión de las compañías petroleras que significan un aporte representativo a los ingresos de los ciudadanos de la región amazónica en especial de dicha ciudad.

Por los diversos factores del entorno, el precio del petróleo ha llegado a mínimos nunca antes vistos, lo cual ha afectado a varios sectores de la economía que se encuentran vinculados a él, entre los que está el de transporte de carga pesada, donde lamentablemente muchos empresarios sin conocer lo que estaba por ocurrir con los precios de este recurso natural (y su efecto en los sectores vinculados), invirtieron en unidades nuevas de transporte con el afán de cubrir la demanda creciente que se estaba presentando en los últimos años y que pensaron se iba a prolongar por varios años más en uno de los sectores más importantes para el Ecuador. La disminución de su facturación, mantener impagos tanto a empleados como a proveedores y sobre todo el no pago a las

concesionarias es el común denominador de este tipo de empresas en la actualidad.

Muchas de las compañías de transporte se han sostenido cobrando facturas impagas de meses anteriores, lo cual les ha permitido mantener el capital de trabajo sin tener el mismo nivel de carga y frecuencia para sus unidades, y de acuerdo a pronósticos económicos se prevé que lo peor aún no ha llegado. Todas estas situaciones han generado la necesidad de tomar acciones urgentes, entre ellas la de formalizar la estrategia empresarial para mejorar la economía de estas organizaciones, por lo que un plan de negocios enfocado a encarar los problemas más importantes se hace imperante y es el objeto de estudio de esta tesis, por lo que se espera establecer los lineamientos para una implementación exitosa y mejorar significativamente los deprimidos ingresos que afronta este mercado.

1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1. Antecedentes de la investigación

El rol transcendental que juega la industria del transporte está asociada principalmente a su activa participación en las diferentes industrias que forman parte de la economía de un país, es decir que mientras algún sector se encuentre en auge de explotación y comercialización, en las mismas proporciones se dará un crecimiento para el sector de la transportación y logística.

De acuerdo a varios estudios, como el realizado por Vilema (2010) el transporte de carga pesada a nivel mundial es el reflejo de parte de la economía de un país, porque analizado desde esta perspectiva se puede notar que a medida que el ámbito económico enfrente problemas, esto se verá reflejado en una relación directamente proporcional al nivel de ingresos del sector de transporte de carga, por lo que muchos expertos mencionan que cada región ha visto crecer, mantenerse, decaer y volver a crecer a su sector de transporte de la mano de la economía.

Varios acontecimientos mundiales han marcado el aumento de la importancia del sector de transporte en el país, aspectos como el aumento del precio del barril de petróleo, el mejoramiento de la industrialización de los procesos en varias industrias, así como la apreciación de la producción local (como banano, camarón, flores, entre otros) a nivel internacional, como por los países miembros de la Unión Europea ha exigido al entorno un aumento en la movilidad de la carga que comunique a los consumidores con los productores para la satisfacción de sus necesidades tan rápido como sea posible (Pro Ecuador, 2017), lo cual desde luego ha desencadenado un aumento de la importancia del rol que juega el sector de transporte en la economía, que en el Ecuador bordea el 4% (BCE, 2017).

Finalmente la fuerte preferencia por parte de las industrias hacia el medio de transporte de carga terrestre desde hace muchos años atrás le ha permitido a este sector tener un crecimiento progresivo que si bien es cierto se afecta en una industria, se moviliza a otra y de esa manera brinca intermitentemente en busca de crecimiento sostenido.

La inversión que el país haga en infraestructura y seguridad física en las carreteras abarata considerablemente los costos volviendo más competitivo el sector terrestre (porque disminuyen gastos de mantenimiento de los vehículos, se acortan distancias, entre otros), complementado a su vez con los diversos tratados regionales que ayudan a que el comercio aumente y por ende el uso que se le pueda dar al transporte terrestre.

1.2. Planteamiento del problema de la investigación

El problema principal en el desarrollo del presente trabajo investigativo, está relacionado a la ausencia de un plan de ventas para una empresa de transporte de carga pesada en Puerto Francisco de Orellana

De igual manera se pueden mencionar los siguientes problemas específicos:

- ✓ La disminución progresiva y permanente de los niveles de facturación de la empresa.
- ✓ La falta de una política de cobranzas formalmente definida para con los clientes para la recuperación de la cartera vencida.
- ✓ La falta de un plan de fidelización de clientes para fortalecer relaciones comerciales a largo plazo.
- ✓ La dependencia total al mercado petrolero para la transportación de bienes relacionados con ese sector, desarrollando de esta manera una dependencia bastante alta entre sí.

1.2.1. Planteamiento del problema de investigación

Como se mencionó anteriormente, el sector del transporte de carga pesada guarda estrecha relación con diferentes industrias del país, ya que gracias a él se tiene el contacto final entre clientes y productores, lo cual desde luego ha causado que se guarde una estrecha relación directa entre el crecimiento de un sector y el aumento de la demanda de transporte.

Por citar un ejemplo muy concreto, la revista Ekos Negocios (2017) hace referencia a la ayuda que le ha dado al sector del transporte de carga pesada la firma de diferentes acuerdos regionales entre países como Colombia, Perú, Venezuela y Ecuador, lo cual no solamente ha ayudado a que se mantenga constante el crecimiento en la región, sino que ha impulsado el crecimiento de otras industria de la mano de la transportación.

Sin embargo en el Ecuador, la demanda para transportar carga pesada ha disminuido en gran parte debido a la falta de inversión pública (considerada como la fuente número uno de transportación en el país), seguido del petróleo al ser la primera fuente de ingresos del Ecuador, que hace que este mercado continúe siendo considerado como importante debido a los empleos que genera y los otros sectores relacionados como por ejemplo la importación de unidades (tracto camiones), refacciones, servicios técnicos y de mantenimiento, entre otros.

De acuerdo a El Comercio (2017) en el país estarían circulando alrededor de unos 220.000 camiones que aún se encuentran dentro del promedio de su vida útil, que son 32 años, sin embargo, unos 35.000 ya habrían superado su tiempo de trabajo establecido, pero continúan en las carreteras transportando insumos.

La empresa seleccionada para la investigación es como se mencionó “Empresas de Transporte Veloz”, constituida hace 7 años, inició su operación con un solo cabezal y mínimo capital de trabajo, actualmente cuenta con 7 unidades de transporte, todas enfocadas a transportar equipo y materiales para el sector petrolero. Sus unidades son tractomulas de 3 torques con capacidad para 52 toneladas.

Lo anteriormente mencionado destaca la relevancia del sector sobre todo para Puerto Francisco de Orellana con una economía basada principalmente en las actividades petroleras, por lo cual la “Empresa de Transporte Veloz” decidió iniciar sus actividades en la transportación de productos relacionados con el petróleo. Esto desencadenó que conforme la industria del petróleo fue mejorando (manteniéndose) en lo que respecta a producción, en la misma medida “Empresa de Transporte Veloz” encontró en este mercado un nicho bastante rentable.

Sin embargo, con la caída del precio del petróleo desde mediados del año 2014 (El Comercio, 2017) este sector se vio sumamente afectado y entre las empresas dedicadas a esta actividad se encontraba “Empresa de Transporte Veloz”, lo cual automáticamente repercutió en una disminución de su facturación, de los volúmenes de carga y la pérdida de clientes muy importantes para la compañía.

1.2.2. Formulación del problema de investigación

Durante los últimos diez años, en el gobierno del economista Rafael Correa Delgado, se dio en el Ecuador una inversión en obras públicas nunca antes realizada por ningún otro gobierno de turno, desde luego dicha situación desencadenó una década de prosperidad y abundancia en los diferentes sectores económicos como las flores, camarón, banano, ganadería, construcción, entre otros.

Cabe destacar que las obras realizadas durante dicho periodo de gobierno pudieron financiarse principalmente gracias al precio del barril de petróleo, el cual alcanzó precios nunca antes vistos, tales como \$110, \$120, y hasta \$130 por barril, que generó gran abundancia económica en un país en donde más del 50% de su economía se encuentra basada en este recurso natural. Debido a dicho crecimiento y demanda de mercados internacionales, los empresarios del sector de transporte de carga pesada, sobre todo de Puerto Francisco de Orellana identificaron la necesidad de la falta de vehículos aptos para la transportación de carga pesada, por lo tanto decidieron realizar considerables inversiones para poder empezar con mayor fuerza su negocio y captar una mayor cuota de mercado.

Debido a la importancia de este sector económico en el país y desde luego de aquellas empresas que lo conforman, la pregunta central del presente trabajo de investigación sería: ¿La elaboración de un plan de ventas le permitirá a “Empresa de Transporte Veloz” aumentar su nivel de facturación para un mejor resultado en el desempeño de la compañía?

Síntomas - Causas - Pronóstico

La disminución progresiva y permanente de los niveles de facturación de la empresa, esto se ha dado por la disminución significativa de inversión petrolera en el sector (Zabala, 2015), situación que desencadenó que la “Empresa de Transporte Veloz” facture por debajo de su punto de equilibrio afrontando de esta manera una inminente quiebra financiera.

La falta de una política de cobranzas formalmente definida para con los clientes para la recuperación de la cartera vencida, se ha dado por la desorganización empresarial de la compañía, así también la caída del precio del petróleo ha disminuido en gran proporción la liquidez de las empresas

petroleras para realizar sus pagos a empresas proveedoras de diferentes servicios (Olmos, 2011), situación que lleva a la restricción de la prestación del servicio de transporte por parte de los proveedores y un efecto dominó para con el pago de sueldos a empleados, gastos administrativos, entre otros.

La ausencia de un plan de fidelización de clientes para fortalecer relaciones comerciales a largo plazo, ha causado la pérdida de cuentas claves en el sector del petróleo (Araujo, 2015), por lo que dicha situación ha desencadenado el embargo de varias unidades de transporte debido a la falta de pago a las concesionarias.

La dependencia total al mercado petrolero para la transportación de bienes relacionados con ese sector, ha causado que todas las actividades de los transportistas se encuentren vinculadas con las empresas petroleras (Constante, 2016), lo cual ha ocasionado que se genere un círculo de codependencia profunda entre las empresas de diversos sectores (como el de transporte de carga pesada) que no se abrieron campo en otras industrias o entornos económicos.

1.2.3. Sistematización del problema de investigación

En la actualidad se estima que la mayor empresa contratista de servicios en torno a la industria del petróleo es la estatal Petroamazonas, que de acuerdo a los últimos balances presentados por el estado posee deudas con proveedores externos que llegan a los 1.400 millones de dólares (Constante, 2016), y ha desencadenado una aguda crisis en torno de las ciudades petroleras tales como Nueva Loja y Orellana.

No cabe duda que en la misma magnitud que un día se dio un crecimiento arrollador con respecto al resto de ciudades que conforman el Ecuador, en la misma manera dicho auge se ha ido convirtiendo en una época de total recesión, escasez e iliquidez de la economía, porque tal dependencia ha generado un ciclo tóxico de crisis y de debacles que golpean con mayor fuerza con el paso de los meses.

Por tal razón, a través del presente trabajo investigativo, se busca dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuál debería ser el monto de facturación promedio mínimo mensual para alcanzar el punto de equilibrio en la “Empresa de Transporte Veloz”?
- ✓ ¿Cuál debería ser la política de cobranzas que debería aplicar la “Empresa de Transporte Veloz” para la recuperación de su cartera vencida?
- ✓ ¿Qué tipo de políticas se deberían aplicar para fidelizar a los clientes y crear relaciones comerciales a largo plazo?
- ✓ ¿Qué otros mercados se pueden explorar para disminuir al máximo la dependencia a la industria petrolera?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Elaborar un plan de ventas para una empresa de transporte de carga pesada en Puerto Francisco de Orellana.

1.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Identificar las causas de la disminución progresiva y permanente de los niveles de facturación de la empresa.
- ✓ Definir una política de cobranzas formal para con los clientes y de esta manera recuperar la cartera vencida.
- ✓ Elaborar un plan de fidelización de clientes para fortalecer relaciones comerciales a largo plazo.
- ✓ Identificar nuevos nichos de mercado en otros sectores productivos diferentes al petrolero.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación teórica

La elaboración de un plan de ventas es la garantía para muchas organizaciones de mantenerse en el mercado con el cumplimiento de un presupuesto mensual y desde luego anual para de esta manera cristalizar los proyectos que tiene la empresa para con su personal, clientes, proveedores, instalaciones, entre otros, por lo cual se lo trata de realizar de

una manera bastante realista, acertada y con referencia de los periodos anteriores y tomando en consideración los diferentes indicadores macroeconómicos que pueden intervenir en la proyección que se realiza.

La “Empresa de Transportes Veloz” debido a las diferentes situaciones que se han desencadenado en el entorno macroeconómico del país en el cual se desenvuelven, se ha visto fuertemente afectado por los bajos precios que ha alcanzado el petróleo y que ha repercutido de manera inmediata en los niveles de facturación para la empresa, por lo que la principal propuesta para dicha compañía es la elaboración de un plan de ventas.

Como se mencionó anteriormente el plan de ventas es la mejor estrategia ante la crisis, por lo que es el objetivo y la base inicial que debe influenciar los diferentes planes de trabajo de todos los departamentos que conforman la organización (Emprende Pyme, 2017), lo que exige a las compañías análisis reales y la orientación de sus servicios a una consolidación de las relaciones a largo plazo con los clientes, como por ejemplo un buen servicio post-venta.

Para que un plan de ventas genere excelentes resultados se debe tener en cuenta todos aquellos atributos que tiene el producto o servicio que se brinda y se deben proyectar hacia el cliente cómo dichas características lo van a beneficiar, por ende de la mano de un buen estudio de mercado que permita identificar si lo que se está vendiendo va de la mano o no con lo que se está necesitando se pueden lograr excelentes resultados, desde luego con el compromiso de los actores del proceso.

Por tal razón es importante que a través de la presente investigación se pueda desarrollar un plan de ventas para la empresa “Transportes Veloz” que por un lado le permita tener la oportunidad de mejorar sus niveles de facturación, buscar nuevos mercados para incursionar y desde luego afianzar las relaciones con los clientes que actualmente tienen, así como los clientes potenciales.

1.4.2. Justificación práctica

A través de la implementación del plan de ventas que se va a desarrollar para la empresa “Transportes Veloz”, se podrán tener diversos beneficios sobre todo en el área financiera del negocio, por lo que es importante

conocer con claridad cuál es el potencial de desarrollo que posee la compañía y hasta que nivel se encuentra en la capacidad de satisfacer la demanda en diversas industrias.

La formalización de las actividades de la empresa le permitirá tener un panorama más claro acerca de las cosas o pasos que se deben ir dando conforme se quieran tomar medidas correctivas para apuntar a un crecimiento empresarial. Inicialmente al definir un plan de ventas se “obliga” a la organización a definir una meta clara, se empieza a alinear a todo el personal con dicha idea, iniciando con los propietarios de la compañía hasta las personas que se encuentran en los niveles operativos.

Por otro lado, un plan de ventas hace de la organización un barco con una brújula permanente, que en el caso de que se dé algún tipo de cambio de rumbo en el trayecto también, habrá una alerta de que se deben volver a la ruta inicial para alcanzar las metas propuestas, de esta manera también ayudará afianzar relaciones con clientes claves y potenciales, mejorar el servicio brindado y tener la capacidad de explorar nuevos mercados para poder lograr las metas corporativas.

En la provincia de Orellana particularmente existe un problema más acentuado que en el resto de país, ya que toda la economía se mueve alrededor de las empresas que se dedican a la extracción de petróleo por lo que la elaboración de un plan de ventas servirá como la estrategia principal para afrontar la disminución de ingresos que ha sido bastante dramática y desde luego se vuelve necesario tener alternativas que permitan evitar una mayor debacle.

La empresa “Transportes Veloz” podrá hacer una implementación inmediata de dicho plan de ventas, lo que traerá beneficios económicos importantes, seguido de las respuestas que se pueden generar por parte de los clientes, proveedores, empleados, entre otros, por los cambios que se han realizado como una manera de poder sacar adelante el nivel de ventas que se pretende cumplir.

1.5. Marco de referencia de la investigación

1.5.1. Marco Epistemológico

Es inevitable hablar acerca de la historia del origen del petróleo para poder entender como se ha desarrollado la provincia de Orellana desde sus inicios, considerando por supuesto que, en Puerto Francisco de Orellana, su ciudad capital popularmente conocido como El Coca, es donde se desarrolla la mayor cantidad de actividades comerciales generadoras de ingresos para sus habitantes (Olmos, 2011).

De acuerdo al último censo del país realizado por el INEC (2010) Orellana tiene una población de 136.396 habitantes, dato que la hace una de las más pobladas en la región amazónica, con un ritmo de aumento poblacional bastante diferente al común denominador del resto de las provincias de la amazonia, y que la ha encasillado como el lugar de mayor nivel de crecimiento de la región con un 3% anual.

Puerto Francisco de Orellana tiene este nombre en honor al español expedicionista que la descubrió en su paso por el río Amazonas, sin embargo, popularmente es conocida bajo el nombre de “Coca” porque debido a las plantaciones de dicha hoja las personas y misioneros de la localidad lo habían bautizado como San Antonio de la Coca (GAP de Orellana, 2011).

Durante el tiempo en el que los españoles fundaron la ciudad de Quito ya se tenía cierto conocimiento acerca de la provincia de los Quijos (primer nombre de la provincia de Orellana), sin embargo con el paso del tiempo se le fue cambiando dicho nombre, viviendo todo un proceso de cambio de identidad, por lo que posteriormente fue conocida como la provincia de Sumaco y la Canela y años más tarde como la provincia del Coca, nombres que fueron asignados en aquella época principalmente por los productos característicos que se obtenían en dichas tierras (Comité Ecuménico de Proyectos, 2003).

El primer español que conoció esas tierras fue Gonzalo Díaz de Pineda, cuando el territorio aún mantenía el nombre de Quijos y era muy conocido por tener grandes extensiones de tierra con oro y canela disponible para su exploración, sin embargo años más tarde alrededor de 1541 el español

Gonzalo Pizarro y Francisco de Orellana realizaron una nueva exploración en el sector y descubrieron también el río Amazonas (Comité Ecuménico de Proyectos, 2003).

En el año de 1824 se crea la provincia de Pichincha, en la cual se encontraba el territorio de la provincia de Orellana, que posteriormente pasaría a formar parte de la provincia de Oriente que años más tarde cambió su nombre a provincia de Napo Pastaza, luego solamente provincia de Napo, hasta que el 30 de julio de 1998 en el gobierno de Jamil Mahuad se creó otra provincia más en el Ecuador llamada la provincia de Orellana (GAP de Orellana, 2011), la cual se encuentra conformada por los cantones Puerto Francisco de Orellana (capital), La Joya de los Sachas, Aguarico y Loreto.

Dentro de la caracterización del sistema territorial de la provincia, de acuerdo a un estudio realizado por el Gobierno Autónomo Provincial de Orellana (2011) existen varios tipos de áreas naturales en la provincia, tales como:

- ✓ Zonas intangibles: Son áreas que poseen un valor incalculable tanto a nivel cultural como biológico para el estado, por lo cual no se puede realizar ningún tipo de extracción, exploración o estudio, por ejemplo, el territorio del núcleo del Parque Yasuni y Tagaeri-Taromenane, la zona intangible de Cuyabeno – Imuya, áreas pertenecientes al programa Socio Bosque, entre otros.
- ✓ Patrimonio forestal: Existe cierto patrimonio forestal que debe ser respetado tanto por la comunidad como por las empresas extractoras que se encuentran en la zona, en donde no solamente se debe respetar la flora, sino también la fauna del lugar.
- ✓ Patrimonio de áreas naturales del estado: En este rubro se encuentran varios parques protegidos tales como el Parque Nacional Yasuní, o el Parque Nacional Napo-Galeras, entre otros
- ✓ Bosques y vegetación protectores: Para ser específicos existen cuatro en toda la provincia, los cuales se encuentran

inscritos y reconocidos por el Ministerio del Medio Ambiente, sus nombres son: Estación Científica San Carlos, Payamino, Bosque protector Pañacocha, Cerro Sumaco y Cuenca Alta del Río Suno.

✓ Territorios indígenas: Gran parte de la población orellanense se encuentra ubicada en las zonas rurales de la ciudad capital, por lo cual territorios como el waorani, kichwa y shuar se encuentran dentro de este grupo.

De acuerdo a varios historiadores, a mediados del siglo XX habían muy pocos habitantes en esta provincia amazónica, principalmente se podían encontrar indios, misioneros y caucheros, sobre todo porque este lugar era considerado como una zona un poco remota y con muchas dificultades para llegar por las condiciones de la carretera, sin embargo con el descubrimiento del petróleo en la región de la amazonia muchas cosas cambiaron ya que debido al auge económico del sector se empezó a poblar con bastante rapidez, muchas de las personas que vivían en las zonas rurales se mudaron a la parte urbana para poner sus negocios y poder satisfacer las demandas de las personas que llegaban de empresas extranjeras por temas de la explotación petrolera (FLACSO, 2017).

Así también muchas otras personas migraron de provincias como Manabí, Los Ríos, Esmeraldas, Pichincha, entre otros para establecer nuevos negocios como hoteles, restaurantes, cooperativas de transporte entre otros y poder satisfacer las demandas de los trabajadores que llegaban a trabajar en las petroleras (Velasquí, 2004).

La región amazónica representa un gran aporte a la economía del país dentro de la producción nacional de diferentes tipos de recursos naturales, lo cual les ha permitido contribuir con un 15% de la producción nacional (INEC, 2010). Principalmente actividades como la agricultura, turismo y la explotación petrolera son las que encabezan las listas de fuentes de empleo para la población orellanense.

Dos provincias, Sucumbíos y Orellana, concentran el 83% del total de la producción de la Amazonía ecuatoriana. La primera contribuye con el 40% del Producto Interno Bruto (PIB) amazónico y con el 6% del PIB nacional, y la segunda con el 43% del PIB amazónico y con el 7% del PIB nacional,

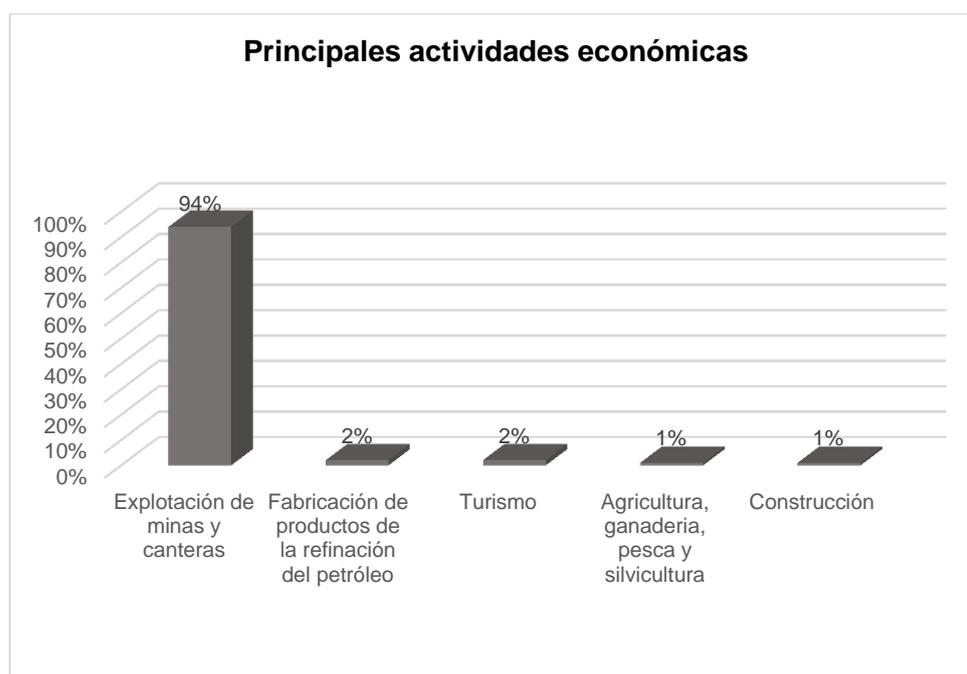
destacando la importancia de la Provincia de Orellana dentro del contexto económico nacional. Estas dos provincias, se encuentran en el tercer y cuarto lugar de importancia, respectivamente, con respecto a la contribución al PIB a nivel nacional (GAP de Orellana, 2011, p.100).

Los porcentajes de crecimiento promedio que ha registrado la provincia de Orellana ha llegado a un equivalente del 8% seguido por las provincias de Napo y Morona Santiago, sin embargo la primera es aquella que realiza más aportes significativos a la economía del país, y desde luego se encuentra vinculado al aumento de la valoración del petróleo ecuatoriano en mercados internacionales, por ejemplo en el año 2002 a 2007 se registró una caída del PIB regional en un 3%, porcentaje que fue asociado al decrecimiento que hubo en el sector petrolero (BCE, 2017).

De acuerdo al BCE (2017) dentro de las actividades económicas que realiza la provincia de Orellana y su gran aporte a la economía del país se encuentran principalmente las siguientes:

- ✓ Explotación de minas y canteras en un 94%
- ✓ Fabricación de productos de la refinación de petróleo 2%
- ✓ Actividades de turismo 2%
- ✓ Agricultura, ganadería, caza y silvicultura 1%
- ✓ Suministros de electricidad y agua 1%
- ✓ Construcción 1%

Gráfico 1: Actividades económicas de la provincia de Orellana



Fuente: Banco Central del Ecuador (2017)

Elaborado por: El autor

Como se mencionó anteriormente y de acuerdo al soporte estadístico presentado no se puede hablar de Francisco de Orellana sin asociarla con las actividades petroleras, porque debido a este sector económico la provincia logró gran notoriedad y desarrollo en la historia del país y representa el 94% de los ingresos de la provincia por dicha actividad (El Comercio, 2017)

El petróleo ecuatoriano tuvo sus inicios de exploración en la costa ecuatoriana, específicamente en la ciudad de Ancón, perteneciente en la actualidad a la provincia de Santa Elena y donde se descubrió el primer pozo petrolero a cargo de la empresa inglesa Anglo (El Comercio, 2012), sin embargo la extracción realizada era utilizada de manera artesanal en el país durante los primeros años, ya que entre 1925 a 1928 se inició la exportación y comercialización a mayores niveles.

Después de dicho año, es decir entre 1929 y 1957 el Ecuador empieza a exportar en mayores cantidades, sumando en dicho periodo (28 años) una cantidad de 42 millones de barriles de crudo, que en el año de 1972 llegó a igualar la producción de un solo año cuando empezó el famoso “boom

petrolero”, antes de este auge petrolero la explotación se centró en la provincia de Santa Elena (Asociación Amazanga, 2017).

Una vez que se hizo conocido el hecho de que en el Ecuador podía existir la posibilidad de contar con grandes extensiones de petróleo, empresas transnacionales tales como Estándar Oil, Tennessee, Shell, Western Geophysical Co y California Oil, llegaron a acuerdos comerciales con el gobierno de turno para que se les otorgue la concesión para explorar tanto la costa ecuatoriana como la región amazónica con extensiones de tierra de aproximadamente 5 millones de hectáreas (El Comercio, 2012).

Aproximadamente 11 años el Ecuador estuvo sin realizar exportaciones de crudo a otros países, situación que se dio entre los años 1960 a 1971, ya que lo que se extraía de los pozos de la costa alcanzaban únicamente para el consumo interno del país, en esa misma década el estado le otorgó alrededor de cinco millones de hectáreas a la Compañía de Minas y Petróleos del Ecuador en la zona nororiente del país, lo cual llevó a enfocar toda la atención del país a las exploraciones que se realizarían en esa zona (El Comercio, 2012).

Exactamente en el año 1967 la Compañía de Minas y Petróleos del Ecuador traspasó parte de sus acciones al consorcio transnacional Texaco – Gulf, empresa que hace que se reactive la atención en la región amazónica del país debido al hallazgo de grandes pozos petroleros aptos para producir en cantidades comerciales, y fue ahí donde se perforó el primer pozo petrolero en Lago Agrio provincia de Sucumbíos con una producción promedio inicial de 2640 barriles diarios de petróleo (Asociación Amazanga, 2017).

A partir del año 1968 las empresas retoman su interés en el oriente ecuatoriano para continuar con la exploración de tierras y consiguen la concesión de cuatro millones de hectáreas más que fueron asignadas a siete compañías de exploración y explotación de petróleo (El Comercio, 2012). Sin embargo años más tarde en el gobierno de Velasco Ibarra, se expide la ley de hidrocarburos en el año 1971 en el cual se exigía la recuperación de la propiedad del petróleo para el país al ser este un recurso natural que pertenece al patrimonio imprescriptible e inalienable del Ecuador (Comité Ecuménico de Proyectos, 2003).

Después de promulgar dicha ley el Ecuador aumenta las regalías percibidas por el hidrocarburo del 6 al 16% y de esa manera los diferentes gobiernos de turno fueron tomando decisiones, algunas a favor y otros en perjuicio del estado (pero para beneficio personal) al asignar concesiones a diferentes empresas extranjeras (BCE, 2017). En el año de 1989 se crea PETROECUADOR, en reemplazo de CEPE (Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana), posteriormente en el año de 1993 en el gobierno de Sixto Durán Ballén el país se retiró de la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo) pero se reintegró durante el periodo 2007-2008, hasta que llegará el gobierno del señor Rafael Correa Delgado y estableciera nuevas reglas del juego para las transnacionales, donde muchas compañías prescindieron de sus contratos y entregaron sus concesiones al estado, lo cual a su vez generó un sin número de demandas y percances legales (El Comercio, 2012).

Dentro de los aportes que le ha dado al país el petróleo, se encuentra el Oleoducto de Crudos Pesados que se dio como parte de una expansión de la frontera petrolera (Wilton, 2017), esto acompañado del mejoramiento de la inversión pública en carreteras, infraestructura, entre otras cosas para mejorar la presentación del país al mundo en lo que respecta a la calidad y la locación de donde se extraía el recurso.

El auge petrolero trajo consigo una extensa época de prosperidad en Puerto Francisco de Orellana, en donde un sin número de nativos de la zona empezaron sus actividades comerciales como hoteles, restaurantes, cybers, cabinas telefónicas, medios de transporte para poder satisfacer la gran demanda que se generó a raíz de la llegada de las diferentes petroleras a la región, esto ocasionó que toda la economía gire en torno al petróleo y se descuiden otras fuentes de ingreso para la provincia, que en la actualidad ha repercutido fuertemente en su economía debido a la baja de los precios del petróleo en los mercados internacionales (Revista Líderes, 2016) y la falta de interés de parte de empresas extranjeras por explorar o explotar el crudo (SIO , 2017).

1.5.2. Marco Teórico

La empresa de carga pesada “Transportes Veloz” se inició hace 8 años, exactamente en el 2009 con un cabezal¹ y una plataforma² de 3 ejes, ambos vehículos pagados de contado, fueron adquiridos gracias al capital proveniente de las utilidades percibidas por su fundador aproximadamente por tres años de trabajo en relación de dependencia con la empresa PetroBras, que era una empresa brasileña cuya propiedad es mayoritariamente estatal pero con cierto porcentaje de capital extranjero dedicada a la exploración y explotación de petróleo en la provincia de Orellana hasta el año 2011.

Luego de un año de funcionamiento y desde luego la realización de varios trabajos con intermediación de transporte se solicitó a la Corporación Financiera Nacional un préstamo y se adquirió una tracto-mula³ adicional. Considerando la demanda del mercado, sobre todo de las empresas productoras de petróleo, se tomó la decisión de adquirir más tracto-mulas para poder captar una mayor cantidad de clientes, por lo cual se solicitaron nuevos préstamos a otras entidades bancarias llegando a tener en la actualidad 7 vehículos de carga pesada.

Durante todos los años de operación se ha tercerizado el servicio de diferentes unidades, esto es una práctica normal debido a que se cuenta con temporadas altas en donde la demanda supera ampliamente la oferta de unidades de las compañías. La utilidad por este tipo de actividades no es tan recomendable, sin embargo, sirve para mantener las relaciones con los clientes, pues ellos acuden a su proveedor de transporte de carga de confianza para que les solucione este tipo de necesidades emergentes y además que no requiere una inversión fuerte como es el caso de la adquisición de una unidad propia.

Cuando “Transportes Veloz” inició sus actividades (una vez adquiridos los vehículos de carga pesada), contaba con un capital de trabajo de 15,000 dólares, lo cual permitía mantener el negocio a flote por los primeros cinco meses en lo que respecta a sueldo, combustible, mantenimiento de los

¹ Camión de carga pesada de aproximadamente 40 toneladas

² Es un vehículo utilizado para transportar cargas sumamente pesadas como por ejemplo partes para grandes construcciones, se estima que cada eje puede soportar hasta 45 toneladas de carga.

³ Vehículo destinado a la transportación de carga pesada el cual se construye sobre una estructura denominada chasis portante, que sirve de soporte para resistir la carga que se coloque.

vehículos y permisos, debido a que ese es el número de meses que regularmente toma cobrar la primera factura, sin embargo varios años atrás las empresas contratantes solicitaban dos meses de crédito contados a partir de la fecha en la que se prestó el servicio.

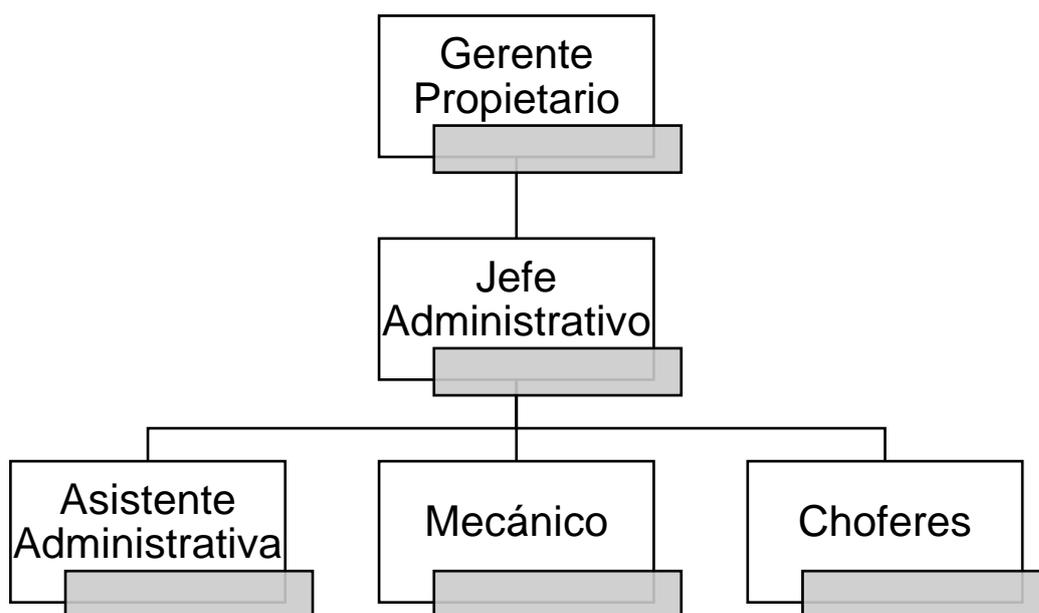
Desde luego, “Transportes Veloz” inició sus actividades como una empresa legalmente constituida con su respectivo permiso de operación, requisitos indispensables a cumplir para ser considerados como parte de los proveedores de las petroleras, sin embargo la inversión realizada para adquirir dicho permiso llega a costar un aproximado de 5,000 dólares y puede demorar hasta 6 meses, por tal razón varios propietarios de tracto mulas se adhieren a empresas ya constituidas y estas le cobran una comisión por prestar su nombre para la facturación, práctica que se realiza regularmente en empresas familiares, en los cuales se junta el capital de varias personas que son miembros de la familia y se logra constituir la empresa.

En lo que respecta a la estructura organizacional de la empresa, se puede decir que es una estructura bastante horizontal y desburocratizada, que garantiza un permanente contacto con el propietario, de igual manera es importante mencionar que al ser una pequeña empresa su capacidad de trabajo no le permite contar con una estructura más grande que la que cuenta en la actualidad.

Hace aproximadamente 3 años la empresa llegó a contar con 18 personas, sobre todo por la carga laboral y la frecuencia de turnos que tenían los choferes, por lo que se debía contratar “choferes de relevo” para que los otros tuvieran sus horas de descanso. Es recomendable tener un chofer adicional al número de vehículos en flota, esto es para que ese adicional trabaje mientras uno de ellos descansa, y así con total disponibilidad de las unidades.

A continuación, se muestra la estructura organizacional a través del organigrama de la compañía.

Gráfico 2: Organigrama de “Transportes Veloz”



Fuente: Transportes Veloz

Elaborado por: El autor

Modalidad del negocio

Como se mencionó anteriormente en la actualidad la empresa cuenta con 7 unidades en funcionamiento, las cuales le generan ingresos a la compañía de la siguiente manera (INER, 2012):

- ✓ **Cabezal rentado:** Se recibe un valor fijo mensual, donde generalmente se firma un contrato con el cliente por un tiempo definido, su valor se encuentra fijado alrededor de 7,000 dólares, cuando se trata de una tracto mula de 3 ejes, ya que son vehículos que soportan altas cantidades de peso.
- ✓ **Cabezal por call out:** Esta es una modalidad que se realiza cuando se trabaja bajo pedido, es decir, lo contactan al gerente y este, previo negociaciones de tarifas, crédito y demás envía una o varias unidades de acuerdo al requerimiento del cliente. El ingreso promedio por esta modalidad de contratación puede llegar a ser de 8.000 a 10.000 dólares al mes. La tarifa de pago siempre es por kilómetro recorrido y la tasa usual de pagó es de 3.5 dólares por Km (CAF, 2003).

La modalidad más común de trabajo es el call out y en el caso particular de “Transportes Veloz” solamente una de las unidades se encuentra bajo la modalidad de unidad rentada.

Siempre resulta muy importante tener conocimiento de la empresa como tal y de la manera cómo ha realizado sus actividades comerciales, para de esta manera poder conceptualizar y desarrollar un plan de ventas de una manera más real y aterrizada (Spurrier & Acosta, 2015).

Plan de ventas: Definición y características

Es importante destacar que un plan de ventas debe realizarse de acuerdo a la naturaleza de cada empresa, por tal razón es algo muy característico que prácticamente destaca mucha de la identidad corporativa con la que cuenta una compañía al momento de realizar sus operaciones (Baena, Sánchez, & Montoya, 2003).

Un plan de ventas de acuerdo a López y Lobato (2006) es la única manera en la que una compañía puede proyectarse en el tiempo y encaminar todos sus esfuerzos al mejoramiento de sus operaciones para así poder alcanzar los objetivos económicos propuestos. Por otro lado, Fernández-Balaguer y Molina (2006) afirman que el plan de ventas no solamente es un plan a futuro, sino más bien es la manera de permanecer competitivos en el mercado en el presente, para poder tener una guía de los resultados económicos futuros de la compañía.

Tener un norte empresarial, que todo el personal incluidos operativos y gerenciales, así como todos los esfuerzos de la organización vayan encaminados por alcanzar una meta económica en común, eso es lo que se puede decir que es un plan de ventas (García, 2011). Sin embargo, Artal (2013) lo define como algo un poco más objetivo y concreto, por tal razón afirma que un plan de ventas es aquel documento que contiene la proyección de las ventas periódicamente y que se estima realizarles el año siguiente.

Pues como para muchos autores puede ser un tema mucho más “romántico” al utilizar palabras como esfuerzo, motivación, liderazgo, entre otras cosas; para otros autores es algo más sencillo como se mencionó con Artal (2013) y como hace referencia de acuerdo a una investigación

realizada por Municipio de Málaga (2008) en donde se dice que un plan de ventas no es nada de otro mundo, simplemente el planteamiento de un objetivo económico y la organización de todas las operaciones empresariales para la consecución del mismo.

Strafford y Grant (2002) por su parte consideran que un plan de ventas no solamente es útil para establecer los cálculos acerca de los montos a vender en un periodo de tiempo determinado, sino que también provee de diferentes escenarios al panorama comercial de la compañía, de tal manera que se puede realizar una proyección tanto en un panorama pesimista, como uno optimista teniendo en consideración la influencia del entorno. Un criterio establecido hace muchos años atrás, pero que de igual manera ha generado aportes importantes a los conceptos modernos que se desarrollan es el brindado por Kossen (1992) en su libro "La venta creativa" donde establece que un plan de ventas va más allá de un papel con números y proyecciones, para él un plan de ventas encierra la plena satisfacción de las necesidades presentes y futuras del cliente, de tal manera que este sea el elemento clave para la consecución de las metas estratégicas de la empresa, pero sabiendo que el cliente se encuentra plenamente satisfecho con la oferta del producto o servicio que se está realizando.

Todas las definiciones anteriormente mencionadas son adaptables de una manera u otra a la naturaleza del negocio, por ejemplo aquella enfocada en el cliente es perfecta para empresas relacionadas con la prestación de un servicio, mientras que las definiciones más objetivas y numéricas tienen amplia relación con las empresas que se dedican a la producción y comercialización de productos de consumo masivo.

Pues bien, al ser el plan de ventas un elemento clave del plan de negocios, es importante destacar las características que este posee y que se describe a continuación de acuerdo a García (2011):

Tabla 1: Características de un plan de ventas

Características	Descripción
Específico en el periodo de tiempo que se establece	Se debe ser específico en el periodo de tiempo en el cual se lo está proyectando
Se debe desarrollar por cada producto que se venda	Cada línea de producto o servicio debe contar con su propio plan de ventas
Claramente detallado sin generar confusión para los vendedores	Debe ser tan detallado como sea posible, de tal manera que no le queden dudas a quienes lo vayan a utilizar
Debe ser realista	De acuerdo al escenario se vive en el medio nacional, político, económico, legal, con respecto al producto
Debe ser alcanzable	Cifras reales y posibles de alcanzar
Debe considerar la cantidad de fuerza de ventas que se tiene disponible	Debe ir de acorde al personal de ventas y a la capacidad de producción que tenga la empresa
Debe ser coherente	El plan de ventas debe ser coherente con la realidad empresarial, del entorno y en general del sector en el cual se desarrolla

Fuente: (García, 2011)

Elaborado por: El autor

Elementos del plan de ventas

Para poder desarrollar un plan de ventas es importante tener en claro varios detalles que desde luego se encuentran vinculados con el desempeño que puede tener una organización y que muchas veces son conocidos como factores externos e internos que se deben considerar

conforme se proyecta la empresa a crecer en el mediano o largo plazo dentro de las actividades que realiza dentro de sus operaciones cotidianas, estos elementos se pueden resumir en tres preguntas claves que son de acuerdo a Kaplan y Norton (2008):

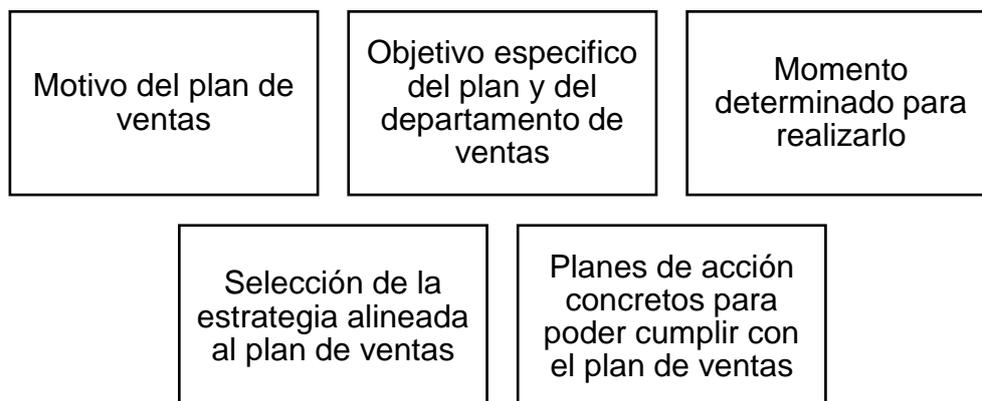
- ✓ ¿Qué?
- ✓ ¿Para qué?
- ✓ ¿Cuándo?

Estas preguntas resumen los puntos claves que debe contener el plan de ventas, es decir se trata de obtener como una fotografía del estado actual del nivel de ventas y así conocer a mayor detalle hasta donde se puede llegar, por lo que de una manera más completa se podría decir lo siguiente (Affonso, Marcotte, & Grabot, 2008):

- ✓ ¿Qué es lo que se ha vendido hasta el punto en el cual se encuentra la compañía?
- ✓ ¿Qué recursos se tienen y se van a necesitar?
- ✓ ¿Bajo qué escenario se ha realizado?
- ✓ ¿Hacia donde se quiere llegar?
- ✓ ¿Para qué se plantea dicho objetivo?
- ✓ ¿Cuándo se lo va a ejecutar?
- ✓ ¿Hasta cuándo se lo ejecutará?

Una vez identificadas las respuestas a dichas preguntas y con la cantidad de información necesaria para elaborar el plan de ventas, de acuerdo a Zoltners, Sinha y Lorimer (2012) se encuentran claramente identificados los siguientes elementos:

Gráfico 3: Elementos del plan de ventas



Fuente: (Zoltners, Sinha, & Lorimer, 2012)

Elaborado por: El autor

Aunque prácticamente se explican por sí mismos, a continuación, se realizará una descripción más profunda de cada uno de ellos de acuerdo al estudio realizado por Zoltners, Sinha y Lorimer (2012):

- ✓ **Motivo:** El motivo principal desde luego será aumentar el volumen de ventas, sin embargo, varias organizaciones saben tener motivaciones complementarias al aspecto económico, como lo es el mejoramiento del trabajo en equipo de la fuerza de ventas o la consolidación de un nuevo gerente con su equipo, entre otros (Artal, 2013). Por ejemplo: Vender más.
- ✓ **Objetivo:** El objetivo se encuentra muy relacionado con el objetivo del plan de ventas, en donde se deja en claro los montos de ventas a los cuales se apunta de acuerdo al producto o servicio que se esté promocionando (Emprendaria, 2017). Por ejemplo: aumentar la facturación del año 2018
- ✓ **Momento:** Es la determinación del periodo de tiempo en el cual se ejecutará el plan de ventas. Por ejemplo: el próximo trimestre.
- ✓ **Estrategia:** Es el norte principal que posee una compañía que va de la mano con la cultura y el objetivo planteado por la plantilla

directiva, por lo que la estrategia será el órgano rector del plan de ventas (Civaj, 2008). Por ejemplo: Una estrategia alineada al cliente

- ✓ **Acción:** El seguimiento que se realice al momento de empezar con la ejecución del plan de ventas (Martínez & Milla, 2012). Por ejemplo: un plan de acción concreto para alcanzar la meta de ventas.

Fines del plan de ventas

En un plan de ventas como se mencionó anteriormente debe contener un objetivo y una motivación clara para saber cómo se va a hacer lo que se requiere hacer y cuál es el fin al realizar determinada actividad o presupuestación, por lo que de acuerdo a Zoltners, Sinha, y Lorimer (2008) se destacan cinco fines principales que son:

- ✓ **Recuperar cuentas de clientes:** La recuperación de clientes es una de las tareas más desafiantes, sobre todo porque haber perdido a un cliente es sinónimo de algún tipo de inconformidad con la empresa en alguno de sus aspectos, por lo cual a través del plan de ventas se quiere recuperar a dichos clientes insatisfechos para que puedan sumar nuevamente en las ventas presupuestadas dentro del plan (Affonso, Marcotte, & Grabot, 2008).
- ✓ **Captar nuevos clientes:** Por supuesto que desde el momento en el que se plantea un plan de ventas y un monto específico a alcanzar, los esfuerzos por captar nuevos clientes son muy obvios, sin embargo, no es una tarea fácil, ya que la compañía necesita ganarse la confianza y afianzar una relación comercial para que se puede incorporar a la cartera de clientes a dicha persona y sobre todo fidelizarlo a mediano o largo plazo (en el mejor de los escenarios) (Wilner, 1982).
- ✓ **Aumentar el volumen de ventas a los clientes actuales:** Los clientes con los que se cuenta actualmente desde luego ya se encuentran fidelizados con la compañía, con sus empleados (aquel vendedor que siempre le toma su pedido y conoce sus necesidades), así como con el producto o servicio que consume, por lo que un fin muy interesante dentro del plan de ventas es el

aumento del volumen de venta, ya sea por unidades o por la contratación de más servicios a los clientes que ya se tienen actualmente, por lo que la experiencia al momento de la venta y post venta debe ser “maravillosa” por asignarle un adjetivo muy particular (Fernández-Balaguer & Molina, 2006).

✓ **Identificar a profundidad la necesidad del cliente:** Un vendedor para poder alcanzar su meta de facturación debe ir más allá de lo “obvio”, por lo que debe saber escudriñar de entre los rincones y conocer a profundidad que es lo que realmente quiere el cliente ahora y que es lo que empezará a necesitar muy pronto, por lo tanto más que el pedido de un momento, lo que necesita es saber su necesidad y casi anticiparse a lo que necesitará (y que en la mayoría de los casos ni los propios clientes mismos conocen) (Díez, Navarro, & Peral, 2003).

✓ **Consolidar a la fuerza de ventas como un equipo de trabajo:** Aunque suene a cliché, el equipo que conforma la fuerza de ventas necesita consolidarse de tal manera que como departamento puedan alcanzar la meta general y cada uno de los integrantes del equipo se impulse entre sí para lograr las metas individuales. Un equipo más unido y más comprometido es un equipo satisfecho que transmitirá exactamente el mismo sentimiento a los clientes que este atiende (Zoltners, Sinha, & Lorimer, Breaking the sales force incentive addiction: A balanced approach to sales force effectiveness, 2012).

De acuerdo a Díez, Navarro y Peral (2003) los fines de un plan de ventas deben ir más allá de la mera consecución económica de un objetivo, sino que más bien todos los esfuerzos de los directivos de la empresa deben ir encaminados a que a través de dicho plan de ventas se pueda:

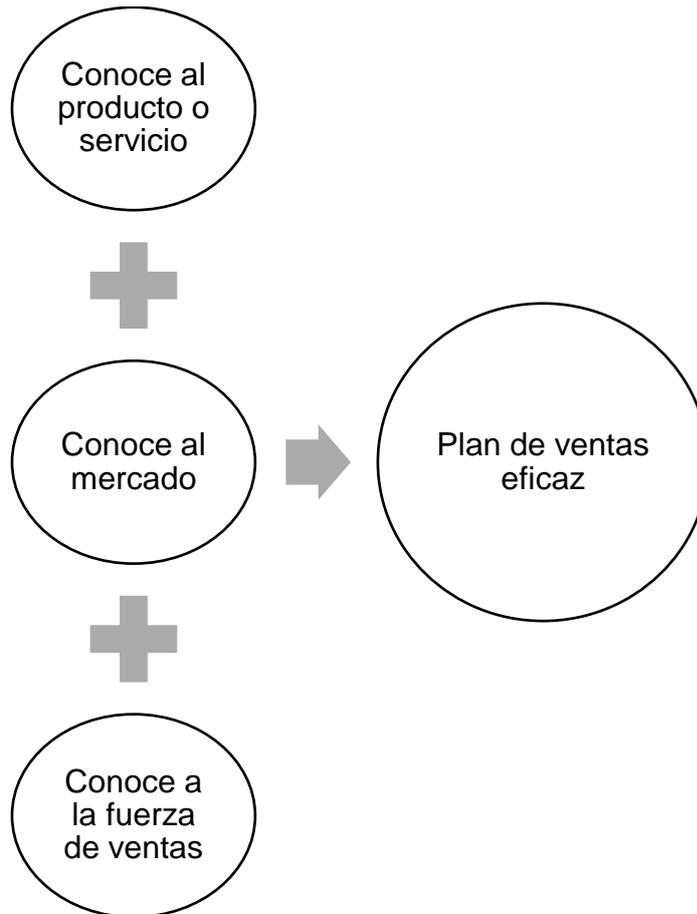
✓ Estimular al personal de ventas para que encuentren en su plan de ventas un desafío retador más no como una traba que jamás podrán alcanzar.

✓ La manera en la que el cliente se sienta atendido, confiado y sobre todo que se sienta una prioridad para la empresa a través de la rápida atención y satisfacción de sus necesidades.

Puntos claves del plan de ventas

A continuación, se muestra una gráfica que de acuerdo a un estudio realizado por García (2011) resume los puntos clave que se deben considerar dentro de la elaboración, planificación o consecución de un plan de ventas

Gráfico 4: Puntos claves de un plan de ventas



Fuente: (García, 2011)

Elaborado por: El autor

Las tres claves para el desarrollo de un plan de ventas se centran principalmente en tres elementos que se deben analizar al momento de la puesta en marcha del plan de ventas (Ventura, 2008), y se detallan a continuación:

El conocer el producto o servicio que se va a brindar no es más que desmenuzar cada una de sus partes, atributos, usos y sobre todo

beneficios, ya que son estos últimos lo que crean una experiencia al momento en el que el cliente realiza la compra y tocando un poco la puerta del marketing sensorial, genera una emoción y un estímulo que el cerebro asociará con el producto o servicio que se quiere vender (Artal, 2013). Se podría resumir en la pregunta ¿Qué servicio ofrece esta empresa que ninguna otra empresa pueda superar?, o ¿qué beneficio ofrece este producto que ningún otro podrá hacerlo? (Civaj, 2008).

Saber quiénes se encuentran como comúnmente se dice “pisándote los talones”, cuales son aquellas empresas que están atrás de los clientes que actualmente posee la compañía, es decir conocer el mercado en el cual se está desarrollando la empresa (Kahle, 2005). Desde el momento en que se tiene más información acerca del mercado y del entorno en general, en ese momento se posee mayor poder que el resto de competidores, por lo tanto antes de elaborar un plan de ventas se debe enfocar en conocer a profundidad el sector, los productos que se encuentran listos y que puede ser sustitutos de los que provee la compañía, la manera en la cual se encuentran comercializándolos, de esta manera se puede plantear desde una perspectiva mucho más real lo que se pretende alcanzar (Baena, Sánchez, & Montoya, 2003).

Normalmente conocer el mercado debería encerrar el hecho desarrollar aquella ventaja única que lleva a los clientes a comprarle a una empresa y no a la otra, por lo que respondería esa pregunta ¿Por qué comprar aquí y no allá? (Civaj, 2008), desde luego la respuesta debe ir acompañada de un conocimiento profundo del producto o servicio como se mencionó anteriormente, la utilidad, pero sobre todo el beneficio que le traerá al cliente al momento de la satisfacción de su necesidad (López & Lobato, 2006).

Finalmente el conocimiento de la fuerza de ventas responderá la pregunta ¿Quién será el equipo encargado de ofrecer el producto o servicio en el mercado y de representar a la marca en el entorno?, desde luego que las personas que integran el equipo de ventas son las encargadas de dicha responsabilidad (Artal, 2013), por tal razón deben estar plenamente capacitados para llegar a los clientes, demostrarles que conocen completamente los beneficios del producto o servicio que se encuentran

ofreciendo (Civaj, 2008), a la vez de la seriedad de la compañía que representan y la capacidad que dicha empresa posee para satisfacer sus necesidades presentes y futuras, a la vez que deben transmitir el compromiso para con el cliente y su bienestar (López & Lobato, 2006).

Aunque no existe una receta para el éxito, es muy importante que las compañías tomen en consideración estos puntos claves para elaborar un plan de ventas que sea real, eficaz y sobre todo retador para quienes conforman la organización.

Proceso de planeación estratégica de un plan de ventas

Para elaborar un plan de ventas, así como cualquier otro proceso dentro de la empresa debe tener sus etapas antes, durante y después, las cuales se detallarán a continuación, de acuerdo a López y Lobato (2006) estos son los pasos a realizar previamente:

- ✓ Recopilación de información y datos para poder tener un mejor panorama del entorno y así tener datos más reales que permitan aterrizar los números al finalizar el proceso (Martínez & Milla, 2012).
- ✓ Se deben establecer cuáles son los objetivos del plan de ventas, por regla general a todo nivel y en todas las áreas de la organización estos objetivos deben ser SMART⁴ (Baena, Sánchez, & Montoya, 2003).
- ✓ Definir la estrategia empresarial que delimite el campo de acción que tendrá el plan de ventas es de mucha importancia, ya que de esta manera se podrá conocer con mayor exactitud qué es lo que se va a hacer, cómo se lo hará y cuándo se lo ejecutará (Civaj, 2008). Es importante destacar que al momento de la definición de la estrategia esta sirve de guía tanto para el director comercial como para aquellas personas que forman parte de su equipo de trabajo.
- ✓ Definición de políticas empresariales, las cuales forman parte de la planificación previa del plan de ventas debido a que son definidas por la alta dirección de la empresa (Martínez & Milla,

⁴ Siglas que hacen referencia a objetivos inteligentes que cumplen con las siguientes características: específicos, medibles, alcanzables, realizables y determinados para un periodo de tiempo

2012), principalmente se encarga de delimitar las decisiones habituales que se toman y que conciernen a asuntos recurrentes de índole estratégico y a la vez delimitan el tipo de estrategia que se aceptará para poder alcanzar los objetivos (Civaj, 2008).

✓ La elaboración de un calendario de actividades que establezca los tiempos para cada una de las actividades que se van a realizar, desde la planificación propiamente dicha hasta el seguimiento post-ejecución. Así también el calendario es una herramienta útil para asignar prioridades a los programas o planes que hay que ejecutar, por lo que es un elemento de doble funcionalidad, por un lado, la delimitación de tiempos y por el otro destaca la importancia con la que se deben ejecutar las actividades (Molina, 2012).

✓ La definición de procedimientos, se puede hacer alusión a la definición de un manual de pasos o acciones a seguir cuando se trata de la ejecución de actividades estandarizadas que hacen alusión a aspectos tácticos. Los procedimientos ayudan a la organización y en general a todas las personas que la conforman a tener claro el panorama de cómo actuar frente a determinada situación.

✓ Y aunque es el último paso, sin embargo no el menos importante, la presupuestación es un elemento que su sencillo nombre habla por sí mismo, a pesar de que el plan de ventas es algo que debe ser parte del ADN de una empresa (Martínez & Milla, 2012) no se debe pasar por alto la cantidad de recursos económicos o humanos que se deben invertir en él, ya que por ejemplo si se han sacado nuevos productos, se debe capacitar al personal acerca de dicho producto para que pueda salir al mercado a venderlo. La presupuestación incluye personas, dinero, información y capital de trabajo (Molina, 2012).

✓ Como un dato adicional, hoy en día la información que se puede obtener acerca de los competidores, sus productos, formulas, fortalezas, debilidad, en general cualquier tipo de información, está

siendo ampliamente valorada para poder “atacar” de mejor manera a la competencia en los puntos claves (Martínez & Milla, 2012).

Una vez descritos e identificados los pasos previos a la planificación del plan de ventas, es menester continuar con su proceso de elaboración, para lo cual se ha tomado como referencia el plan de ventas estratégico elaborado por Affonso, Marcotte, y Grabot (2008), el cual se detalla a continuación:

✓ **Identificación del público o cliente potencial:** Contiene principalmente a qué población se encuentra dirigido el plan de ventas, por lo cual se debe considerar sexo, edad, zonas geográficas, estrato social al que pertenece el cliente, entre otros detalles más que resultan relevante al momento de definir el público objetivo (Emprendaria, 2017).

✓ **El establecimiento del rango de precios:** Para poder definir el precio de salida al mercado de uno o varios productos dentro del plan de ventas, es importante identificar a cuál de los siguientes tres grupos o situaciones se ha enfocado o se quiere enfocar de acuerdo a la estrategia empresarial de la organización (Baena, Sánchez, & Montoya, 2003):

- La primera opción es cuando es un producto completamente nuevo o diferente que va a satisfacer nuevas necesidades del cliente, en ese caso la asignación de precio se puede considerar como una ventaja competitiva, es decir el ser pioneros.

- La segunda opción es cuando se trata de un producto que a pesar de que ya existe en el mercado va a satisfacer necesidades diferentes en los clientes, que se han detectado a través de estudios, focus group, entre otros, en este caso el precio será más bajo porque la posibilidad de imitación es bastante alta.

- Por último, la tercera opción se da cuando se presentan productos o servicios que son diferentes, pero sin embargo van a cubrir necesidades ya identificadas anteriormente, en

ese caso el precio también será bajo debido a la falta de innovación para con el cliente.

- ✓ **Identificación de la competencia:** La identificación de los competidores es un tema que se debe indagar con bastante cuidado y a la vez con profundidad y dependiendo del caso hasta con agresividad, ya que dentro de este paso se debe conocer claramente quienes son aquellos competidores que se encuentran haciendo las mismas actividades, brindando los mismos servicios o produciendo los mismos productos (Baena, Sánchez, & Montoya, 2003). Esto permitirá también mejorar la oferta actual de la empresa para dirigirse a un público objetivo diferente si al cual se pretende apuntar ya se encuentra realmente saturado. En el caso particular de la competencia hay dos opciones: o se es pionero en todas las propuestas que se le den al cliente, o por otro lado se va tomando en consideración lo que van haciendo los competidores y de acuerdo a eso se va rigiendo lo que se ejecuta dentro de la empresa, por ejemplo, si hay algún cambio con respecto al canal de distribución, el cliente potencial, los beneficios del producto, entre otros (Martínez & Milla, 2012). Cabe recalcar que un buen análisis a la competencia permite detectar las debilidades de la organización y de esa manera ver como cada una de ellas repercuten en la insatisfacción o falta de fidelización de los clientes (Santillán del Río, 2007).
- ✓ **Definición del precio de venta:** El precio definido deberá beneficiar a la empresa de tal manera que represente un margen atractivo y por otro lado resulte conveniente para el cliente al cual se está apuntando (Santillán del Río, 2007).
- ✓ **La previsión de ventas:** Como todo negocio la estacionalidad es algo con lo que se debe contar dentro del flujo de ventas que se pretende realizar. Cuando existen las temporadas altas, todo marcha en excelentes condiciones, mientras que en las temporadas bajas todo el proceso de ventas es un poco más complicado de lo normal, sin embargo, muchos expertos recomiendan que se haga esta previsión considerando una

estacionalidad baja (Schultz, Robinson, & Gardini, 1995). Es recomendable que el primer año que se realiza un plan de ventas se haga una previsión mensual, y después de ello se la realice para periodos de tres a cinco años analizando los comportamientos anteriores que ha tenido el mercado.

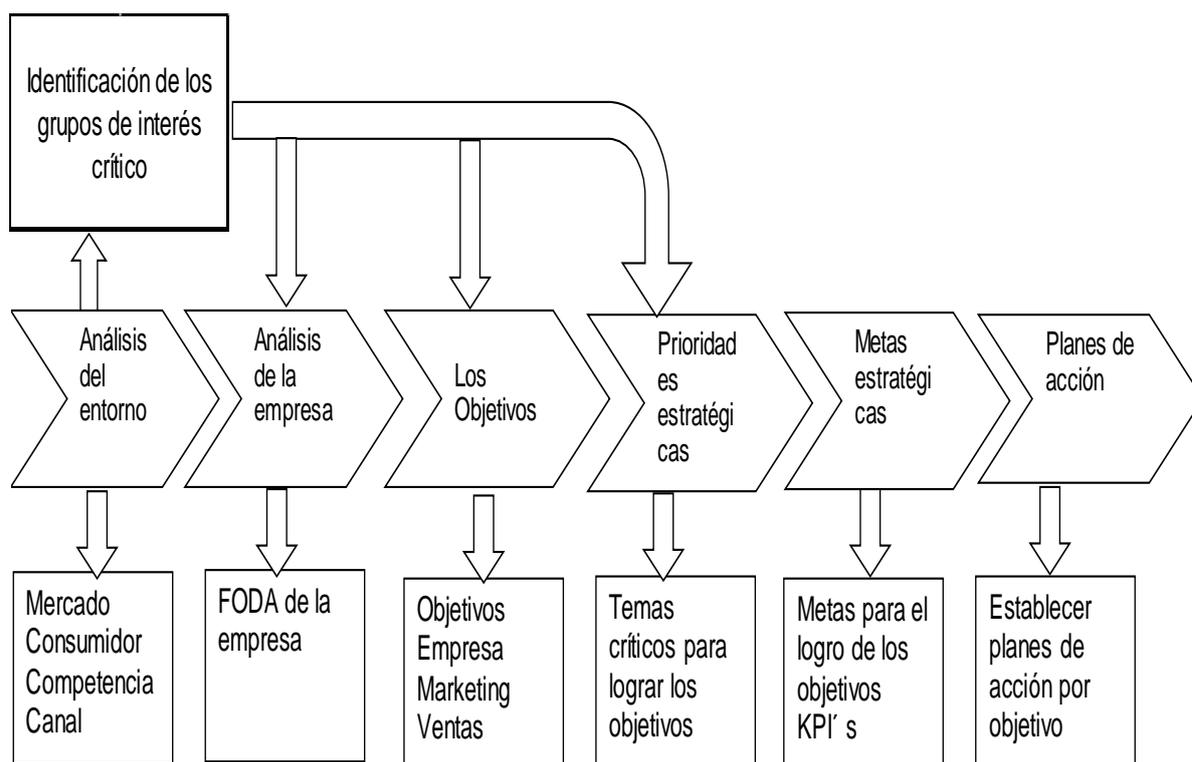
✓ **Definición de los canales de ventas a utilizar:** Este paso resume principalmente cuál será la manera que se utilizará para llegar al cliente, es decir canales como redes sociales a través de medios digitales, ferias, supermercados, centros comerciales, entre otros. Cuando se conoce plenamente al cliente al cual está dirigido el producto o servicio que se vende, se puede escoger de una manera adecuada el canal que se utilizará (Stutely, 2000).

✓ **Definición de la manera en la cual se va a comunicar la marca:** Esto permite tener una claridad acerca de cómo se va a comunicar la marca, el producto o servicio que se va a prestar, para lo cual se debe tener en cuenta lo siguiente:

- La definición de la marca, con su logo, slogan y mensaje corporativo.
- Definición de la promoción de la marca, a través de ferias, sponsors, programas de patrocinio, entre otros.
- Acciones de telemarketing y marketing convencional.
- Establecimiento de red de ventas
- Realización de publicidad
- Relaciones públicas

A continuación, se muestra un gráfico que consolida más concretamente los pasos del proceso de planificación del plan de ventas, considerando el grupo objetivo, las estrategias, objetivos, entre otras cosas.

Gráfico 5: Proceso de elaboración de un plan de ventas



Fuente: (Artal, 2013)

Elaborado por: El autor

Áreas organizacionales vinculadas al plan de ventas

A pesar de que el plan de ventas es una responsabilidad principalmente del departamento comercial de una organización, la consecución de los objetivos planteados desde luego que es un trabajo conjunto de todos los departamentos que la conforman (Civaj, 2008), para lo cual cada uno de dichos departamentos cuentan con sistemas, controles y procedimientos que mejoran y dan soporte al departamento de ventas al momento de alcanzar sus objetivos comerciales (Molina, 2012).

En primer lugar, aunque no es un área como tal, representa una función que se encuentra presente en todos los departamentos de la organización, por lo tanto, desde los diferentes campos de acción trata de alguna manera de asegurar la consecución de los objetivos de la organización, pues se trata acerca del control (Kaplan & Norton, 2008). Los sistemas de control en el área de ventas garantizan que la dirección de la fuerza de ventas se conduzca hacia el lugar adecuado dentro de los parámetros éticos

establecidos, es importante mencionar que cuando algo dentro del proceso se encuentra fuera de control, en muchos casos es necesario volver a la parte de la planeación y planteamiento para realizar cambios que sirvan para llevar un mejor control del proceso que se está llevando a cabo (Kaplan & Norton, 2008).

La elaboración de sistemas de informes, los cuales garantizan que la organización y el equipo de ventas vayan en pro de sus objetivos; a través de los informes los directivos de venta pueden evaluar el progreso o retroceso que ha tenido su equipo, ya que básicamente consolidan la información proporcionada por el cliente, el vendedor y se determinan los elementos básicos dentro del proceso de venta, tanto actual como futuro (tomando como guía el comportamiento de compra que tiene el cliente), determinar incentivos en el caso de que el cliente lo amerite y estar en un constante proceso de retroalimentación para garantizar la fidelización (Emprende Pyme, 2017).

Definición de los estándares de desempeño, los mismo que van en línea con la cultura y el compromiso que tiene el empleado para con la compañía. Ellos especifican la manera ideal en la que deben realizarse las funciones dentro del perfil del puesto y que desde luego repercuten en el desempeño general de la organización (Kahle, 2005).

Por otro lado está la medición del desempeño en sí, la cual se encuentra muy vinculada con los procesos de control que tiene la empresa, en esta medición se debe tomar en consideración sobre todo la manera de medir las ventas o la participación del mercado que está alcanzando la compañía para de esta manera identificar si el vendedor se encuentra cumpliendo sus metas o no. A través del plan de ventas, el vendedor sabe a lo que tiene que llegar y la medición del desempeño permitirá evaluar también cómo está llegando a esa meta y si la manera en la cual está haciendo está beneficiando a la empresa para su mejor desarrollo (Fernández-Balaguer & Molina, 2006).

Si bien es cierto, dentro de todo proceso de planificación, como lo es el plan de ventas, no todo siempre resulta ciento por ciento perfecto, adecuado, adaptado y acoplado, por lo que cuando los resultados empiezan a alejarse de lo esperado o empieza a salirse de control, es

necesario tomarse el tiempo de recapitular todo el proceso de planificación que se llevó a cabo para replantearlo y repetirlo nuevamente hasta que se adapte a la realidad del mercado, de la organización y del equipo de trabajo que lo va a ejecutar (Kaplan & Norton, 2008).

Cuando ocurren cambios inesperados en el entorno, en la empresa, inclusive en mercados internacionales y eso de alguna manera puede repercutir en el producto o servicio que se está vendiendo, es importante poder tomar acciones correctivas que pueden incluir situaciones como: volver a capacitar al personal, cambiar el diseño o presentación del producto, cambios en la fuerza de ventas, despidos, reemplazos, ascensos, es decir se debe tener la flexibilidad necesaria para responder a los cambios del entorno conforme se vaya necesitando (Affonso, Marcotte, & Grabot, 2008).

Un plan de recompensas, que se encuentra vinculado con el departamento de talento humano y desde luego con la persona que lidera el departamento de ventas. Entre las recompensas que se pueden mencionar para tener mejores desempeños se encuentran los premios financieros (como las comisiones ganadas, bonos de cumplimiento de meta, entre otros), las recompensas emocionales o psicológicas que van de la mano con el reconocimiento público de la persona frente al logro obtenido. Sin embargo, también deben existir correcciones en el caso de no alcanzar el desempeño deseado (como no cumplir con el presupuesto de ventas), por lo se debe equilibrar ambas situaciones (Díez, Navarro, & Peral, 2003).

Cuando las metas organizacionales no se logran, es menester realizar un cambio a profundidad tanto financiera como administrativamente de la compañía, ya que de esta manera se vuelven a redefinir objetivos, estrategias, misión, visión, se trazan los planes a seguir y se tratan de alcanzar en la medida de lo posible (Civaj, 2008).

Importancia de un plan de ventas

Un plan de ventas es una herramienta sumamente útil para las empresas indiferentemente del tamaño que estas sean, por un lado las grandes compañías lo utilizan como una herramienta de control, sobre todo considerando la gran cantidad de empleados que tienen bajo su cargo, por otro lado en el caso de las mipymes al contar con un plan de ventas, cuentan con un instrumento que les permite establecer objetivos claros acerca de los resultados a obtener y por otro también enfoca a las organizaciones en lograr la misión que tienen como empresa, en muchos casos el plan de ventas sirve como un pequeño test de evaluación, en el cual se pueden identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la compañía (Santillán del Río, 2007).

Un plan de ventas destaca su importancia con su propio nombre, esto porque una vez que el personal que forma parte de la fuerza de ventas se identifica con él para la consecución de dicho plan, se pueden destacar varios aspectos en los que aporta a la organización, entre los que se pueden mencionar los siguientes: proteger el mercado que ya se ha desarrollado de la competencia que se encuentra al asecho, desarrollar nuevos productos o servicios en función de la demanda existente, realizar un mejor servicio post-venta, indagar más profundamente en las necesidades del cliente, entre otros (Schroeder, 2011).

Es importante mencionar que en la elaboración del plan de ventas debe estar involucrada la fuerza de ventas, de esa manera se puede alinear la planificación de las ventas con la estrategia, misión, visión, objetivos y metas que tenga la organización, desde luego teniendo como requisito la flexibilidad y adaptabilidad de este a los diferentes cambios que se puedan dar en el entorno como crisis, estacionalidades, previsión de malos escenarios, cambios en el entorno, ingreso de nuevos competidores, aumento de la política impositiva, restricciones de importaciones, exportaciones, entre otras situaciones que pueden estar presentes (Schultz, Robinson, & Gardini, 1995).

Perfil del vendedor

El vendedor es aquella persona a través de la cual se puede llegar a alcanzar la meta planteada en el plan de ventas (Kahle, *Strategic Planning for Salespeople.*, 2005), por lo que resulta interesante poder analizar el perfil que debe tener, así como las estrategias que debe aplicar para poder ser más efectivo en función a la meta propuesta.

Existen cuatro tipos de resultados deseados por parte del vendedor, estos fueron establecidos hace muchos años atrás en un estudio realizado por Wilner (1982) y son considerados como característicos dentro de la consecución de resultados de los equipos de venta, estos son: 1) el establecimiento de metas de ventas dependiendo la ubicación geográfica en la cual se encuentre el vendedor, esto le proporciona un mayor empoderamiento de la zona en la cual se encuentra gestionando a su cliente; 2) contar con un análisis profundo de los consumidores y clientes potenciales para poder definir claramente el grupo objetivo al cual se encuentra apuntando; 3) y eso acompañado del establecimiento de metas y planes estratégicos para cada uno de los clientes claves; 4) finalmente un plan básico que compenetre tanto al cliente con su territorio, así como gustos e intereses.

No cabe duda que conforme ha ido evolucionando la sociedad, en la misma medida se ha exigido a los vendedores que cambien, mejoren y ofrezcan a los clientes soluciones funcionales que vayan más allá de lo necesario (Sinha & Zoltners, 2001) y superen las expectativas que se tienen al respecto. Hoy en día se espera que el vendedor sea una persona cercana con su cliente, incluso muchos demandan hasta cierto nivel de intimidad e ir más allá de la relación comercial que se tiene para poder consolidar una amistad más profunda.

Así también los vendedores son aquellas personas que se deben anticipar ante los futuros requerimientos latentes del cliente, hasta el punto en que se sienta tan bien atendido que su necesidad por los productos de la compañía sea tal que supere cualquier otra oferta que pueda llegar a tener, incluso con mejores precios, presentación, beneficios (Díez, Navarro, & Peral, 2003). Cuando el cliente definitivamente no quiere abandonar a la compañía pese a los beneficios que ofrece la competencia, en ese

momento el vendedor ha realizado un excelente trabajo de fidelización (Zóttola, 2008) y se denota el cambio generacional del consumo.

El vendedor: una persona clave en la ejecución del plan de ventas

Starzee (2017) afirma que un vendedor es la unión de cuatro aspectos latentes en el perfil profesional de una persona, las cuales se presentan más detalladamente en la siguiente tabla:

Tabla 2: Aspectos claves en el perfil del vendedor

Aspectos	Con el equipo de trabajo	Con el jefe inmediato	Con los clientes
Habilidades	Trabajo en equipo Trabajo bajo presión Facilidad de comunicación	Facilidad de comunicación de los problemas o dificultades a los que se está enfrentando Trabajo bajo presión	Persuasión, Escucha activa Manejo de dificultades y conflictos con los clientes (como confusiones, quejas, escepticismo)
Actitudes	Esfuerzo constante Automotivación y motivación al equipo de trabajo para alcanzar la meta propuesta	Honestidad frente a la realización del trabajo Proactividad frente a los errores	Positiva frente a la venta Proactividad Oportuna frente a las necesidades del cliente
Aptitudes	Conocimiento sobre manejo de trabajo en equipos, situaciones de presión.	Conocimientos sobre estrategias de venta, manejo de entornos laborales con altos niveles de presión.	Extenso conocimiento sobre el producto o servicio que brinda la empresa

Competencias	Liderazgo	Escucha activa	Facilidad de
	Proactividad	Facilidad de	comunicación
	Facilidad de	comunicación	Paciencia
	comunicación	Alineado a la	Planificación
	Alineado a la	consecución de	Organización
consecución de	objetivos.	Autonomía	Empatía
objetivos.		Confianza	

Fuente: (Starzee, 2017)

Elaborado por: El autor

Dentro de esta etapa, el departamento de talento humano de una compañía juega un rol bastante notorio, ya que a través de este se define claramente cuáles son las características que deben tener aquellas personas que formen parte del equipo de ventas y que básicamente se dedica a llevar el producto o servicio que ofrece la compañía a los consumidores (Strafford & Grant, 2002).

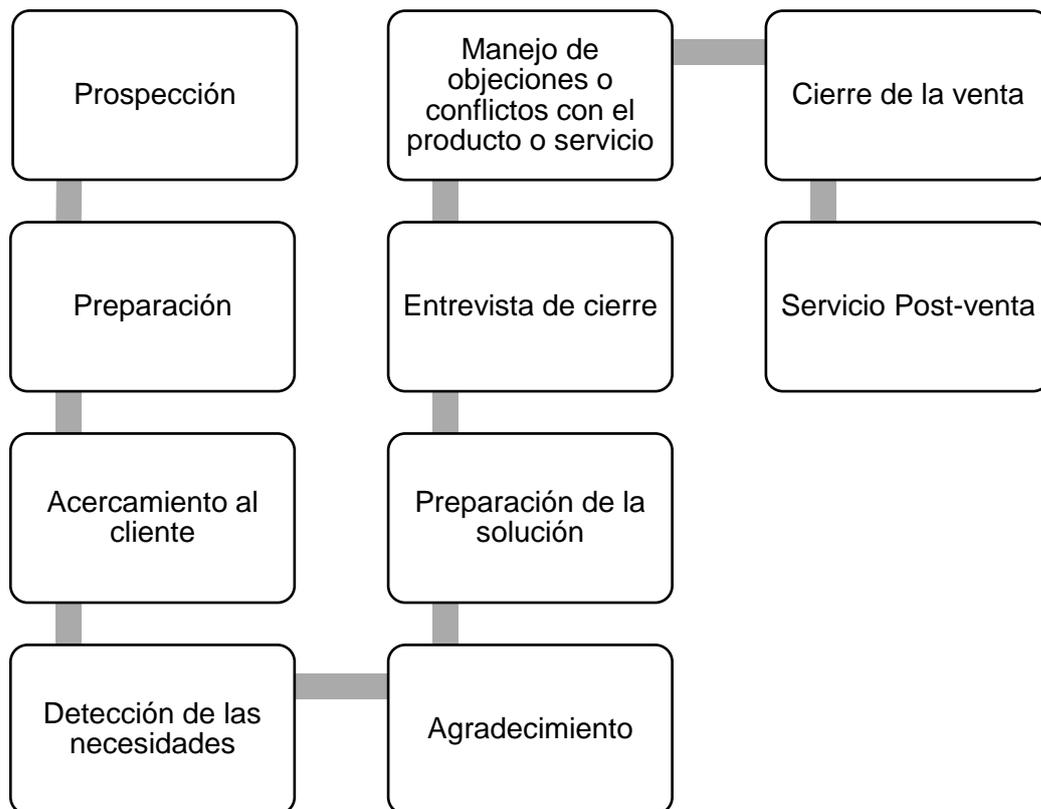
En la medida en que el perfil de los vendedores se encuentre alineado a la estrategia organizacional y desde luego a la meta del plan de ventas, en la misma medida se podrán notar los resultados organizacionales que se esperan (Civaj, 2008).

Ahondando un poco más dentro del perfil de vendedor, se debe tomar en consideración que sus competencias, habilidades, actitudes y aptitudes deben permitirle afrontar las diferentes etapas de un proceso de ventas convencional que se presenta a continuación de acuerdo a Kahle (2016):

- ✓ **Prospección:** La competencia que más se destaca en esta etapa es la proactividad, ya que el vendedor debe tener la iniciativa para buscar clientes nuevos por los diferentes medios, ya sean digitales, telefónicos, entre otros.
- ✓ **Preparación:** Se destaca la aptitud con respecto al conocimiento que se tiene del producto o servicio, en donde el vendedor se debe preparar de tal manera que pueda mostrar los beneficios del producto a sus clientes potenciales.

- ✓ Acercamiento: La empatía es lo que más destaca en esta etapa, en donde se debe conocer la perspectiva del cliente acerca del producto y se genera cierto tipo de sinergia frente a la exposición que hace acerca del mismo.
- ✓ Presentación: Se centra principalmente en la prueba o demostración de las características del producto, por lo que la facilidad de comunicación juega un rol muy importante.
- ✓ Manejo de objeciones: La escucha activa es la habilidad que debe prevalecer en esta etapa, en la que el cliente expone inconformidades con el producto, malas experiencias, preocupaciones, entre otras situaciones.
- ✓ Cierre: Se definen los últimos detalles, formas de pago, tiempos de entrega, se confirma el pedido, por lo que la organización hace de esta etapa una de las más gratificantes para el vendedor.
- ✓ Servicio Post venta: No es otra cosa que no descuidar la satisfacción del cliente, estar pendiente de él incluso después de haber entregado el pedido ya que puede potencializar aspectos de la marca o dar malas referencias de ella.

Gráfico 6: Etapas de un proceso de ventas



Fuente: (Kahle, 2016)

Elaborado por: El autor

1.5.3. Marco Conceptual

- ✓ **Plan de ventas:** Es un conjunto de actividades que se realizan de manera sistematizada y organizada que tiene como fin la proyección de las ventas en un periodo de tiempo de terminado (normalmente mensual, semestral o anual) las cuales se estima realizar en el siguiente periodo económico (Sánchez, 2011).
- ✓ **Plan de negocios:** Es aquel plan que expone el método de llevar a cabo cierta actividad empresarial en cierto periodo de tiempo, al hacer referencia de las actividades puede ser de un área específica o de toda la organización (Stutely, 2000, p.8).
- ✓ **Análisis estratégico:** Como su nombre lo indica el análisis estratégico se centra en dos de las tres grandes áreas del pensamiento

estratégico que son, el análisis y la formulación de las estrategias y en menor medida en los problemas de su implementación, por lo cual se toman en consideración tanto aspectos internos como externos para una mejor referencia (Ventura, 2008, p. 28).

✓ **Análisis PESTEL:** Es un análisis que surge a raíz de la necesidad de elaborar estrategias que respondan a las necesidades del entorno, por lo cual es importante evaluar los aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, de ahí el origen de sus iniciales (Martínez & Milla, 2012).

✓ **Análisis de Porter:** Es considerado como el análisis del sector más cercado al ambiente en el cual se desarrolla la empresa y desde luego aportan información relevante para la formulación de estrategias, básicamente se centra en el análisis del poder de negociación de los compradores, los proveedores, así como los productos sustitutos, el ingreso de nuevos competidores en el mercado y los competidores que ya se encuentran en el sector (Baena, Sánchez, & Montoya, 2003).

✓ **Pyme:** Siglas que hacen referencia a pequeñas y medianas empresas, las cuales de acuerdo a la Superintendencia de Compañías (2017) las pequeñas empresas tienen hasta 49 empleados, hasta un millón de ventas anuales y un total de activos que van desde 100.001 hasta 750.000; mientras que las empresas medianas tienen de 50 hasta 199 empleados, ventas anuales desde \$1 000.001 hasta \$5 millones y un total de activos entre 750.001 hasta \$ 4 millones

✓ **Facturación:** Todas las ventas de un bien o un servicio deben pasar por un proceso de facturación para poder emitir un comprobante de ventas que respalde internamente a manera de control para la empresa y con el ente regulador todas las ventas que realice la compañía.

✓ **Cartera de clientes:** Es el conjunto de clientes que forma parte de la compañía y que normalmente realizan compras recurrentes de los bienes o servicios que esta ofrece.

✓ **Emprendimiento:** Puede ser definida como una característica particular si se hace referencia a la persona o puede referirse a un negocio que se encuentra en proceso de establecimiento por una persona que ha

identificado una necesidad en el mercado y un potencial de crecimiento del mismo.

- ✓ **Empresa Familiar:** Es una compañía que ha sido constituida por una familia, es decir normalmente fue fundada por el padre o la madre y con el paso de los años los otros miembros se van integrando a la misma.
- ✓ **Familia empresaria:** Es la familia que constituyó la empresa y debe irse preparando continuamente para poder enfrentar los diferentes desafíos del entorno, del mercado y de los clientes, conforme estos se vayan presentando.
- ✓ **Plan de fidelización:** Es un proceso que se realiza con el objetivo de desarrollar un gran sentido de lealtad en el cliente que realiza compras frecuentes a la compañía, sobre todo para que sienta un compromiso a largo plazo.
- ✓ **Mercado petrolero:** Es aquel al que pertenecen todas las actividades relacionadas con el petróleo, extracción, transporte, procesamiento y exportación.
- ✓ **Nicho de mercado:** Es una porción de un segmento de mercado específico, en donde las personas que pertenecen al mismo poseen gustos, preferencias, características o necesidades homogéneas.
- ✓ **Mercado objetivo:** Es el grupo específico de personas al cual se encuentra dirigido un producto o servicio que ofrece una compañía.
- ✓ **Marketing industrial:** Es un tipo de marketing que como su nombre lo indica se encuentra enfocado en el mercado industrial y cuyo objetivo es destacar las características técnicas de un producto o servicio industrial en relación con su precio de ventas (Mesonero de Miguel & Alcaide, 2013).
- ✓ **Marketing business to business:** Es aquel que se realiza entre dos empresas, es decir una le vende a la otra y no a un consumidor final, pero son estas las que satisfacen al consumidor final (Zimmerman & Blythe, 2017).
- ✓ **Marketing relacional:** Es un tipo de marketing en el cual se trata cambiar la percepción convencional de la mercadotécnica en captar nuevos clientes y transacciones y eso reemplazarlo por la captación y satisfacción de necesidades a largo plazo (Martín, Payne & Ballantyne, 2004).

- ✓ **Estrategia comercial:** Son las estrategias creadas para tener un crecimiento en los volúmenes de venta de una empresa, estas se encuentran relacionadas con el producto, precio, lugar, promociones y medios de comunicación.
- ✓ **Atención al cliente:** Es uno de los ejes centrales de las empresas de servicio, en donde principalmente se busca tener el feedback permanente del cliente en función al servicio percibido de la compañía.

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

Para la realización del presente trabajo de investigación se utilizarán dos tipos de diseño como se detalla a continuación:

El primer tipo que se realizará es una investigación descriptiva, la cual se utiliza para levantar información del o los mercados alternativos al petrolero, para de esta manera encontrar nuevos nichos de mercado; en la parte metodológica aporta con la descripción de la información tanto cuantitativa como cualitativa de las variables objeto de estudio.

Así también una investigación explicativa, la cual será útil en esta investigación para entender y describir no solamente el problema objeto de estudio, sino también sus causales y posibles consecuencias, que de una manera contextualizada permite entender mejor y tener información más precisa se usará esta investigación aplicándola en los planes de operaciones originados por el plan de ventas.

El alcance de la presente investigación se centra principalmente en la aplicabilidad del plan de ventas que se elaborará en la empresa “Transportes Veloz” que se encuentra ubicada en la provincia de Orellana en el oriente ecuatoriano.

El enfoque de la investigación es netamente comercial, centrado en mejorar el rendimiento financiero que tiene la empresa en la actualidad, el cual se vio afectado principalmente por la caída del precio del petróleo y el golpe de la inminente crisis económica que vive el Ecuador.

2.2. Método de investigación

Los métodos de investigación escogidos utilizados van en línea con la profundidad del estudio que se está realizando, para lo cual se consideraron los siguientes:

Método Deductivo con razonamiento cualitativo, ya que basado en el marco referencial inicial primeramente se define una teoría que está dentro de la línea investigativa del trabajo, después se desarrolla una propuesta con base en el problema identificado y en la teoría a aplicar y de una manera complementaria también se utilizará el método de la investigación bibliográfica

documental, ya que gran parte de la información que se utilizará en el estudio será usando este método, pues es necesaria a pesar de haber presupuestado viajes hacia la región amazónica.

2.3. Variables de la investigación

2.3.1. Variables independientes

- ✓ Plan de ventas

2.3.2. Variables dependientes

- ✓ Facturación mensual
- ✓ Exploración de mercados potenciales
- ✓ Clientes
- ✓ Cartera vencida

2.4. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de la información

Debido a la naturaleza de la investigación se emplearán técnicas de recolección de información de campo, ya que la recolección de datos de mercado y demás así lo demandan, así también se usará también técnicas para la recolección de datos mediante el análisis documental.

Para la consecución tanto del objetivo general como de los específicos se utilizarán fuentes primas y secundarias de información, en lo que respecta a las fuentes primarias se recopilará información correspondiente a los balances y estados de resultados de la empresa y complementariamente se llevaran a cabo entrevistas con propietarios referentes dentro de este sector.

En lo que respecta a las fuentes secundarias se utilizarán datos disponibles en las diferentes bases de datos consideradas como confiables tales como EBSCO, Science Direct, Scielo, Dialnet, entre otras, periódicos, revistas científicas, libros y la información disponible en páginas de entidades públicas que son un importante aporte con la parte de datos estadísticos.

2.5. Tratamiento de la información

En lo que respecta a la información recopilada de la compañía, será consolidada en tablas de información para ser de esta manera expuestas y realizar comparaciones más sencillas entre un año y otro.

En lo referente a las entrevistas se consolidará la información proporcionada en tablas de datos para obtener los aspectos más relevantes que puedan mencionar los empresarios expertos en el área, por ubicar a sus empresas dentro de las más importantes del sector.

2.6. Resultados esperados

Se espera elaborar un plan de ventas bastante real considerando los aspectos del entorno, de los clientes, proveedores y competidores en la actualidad y de esta manera dar herramientas administrativas efectivas que permitan que las empresas de transporte de carga aumenten sus ingresos y reviertan la tendencia a la baja de la facturación. Las empresas de transporte de carga en especial "Transportes Veloz" deben estar preparadas para realizar cambios importantes a varios niveles, ya que revertir una situación complicada como en la que se encuentra demandará un esfuerzo considerable y el compromiso de su plantilla de ejecutivos y empleados.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de la situación actual

Características del producto

“Transporte Veloz” es una empresa de transporte de carga pesada, es decir aquel que mueve desde una carga de 3.5 toneladas y cuenta con las certificaciones respectivas de poder transportar dicha carga (Asamblea Nacional Constituyente, 2012), esta empresa ofrece a sus clientes servicios vinculados con tres tipos de unidades móviles:

- ✓ Plataformas: Tubos, maquinarias, materiales de construcción.
- ✓ Camas bajas: Moviliza equipo reforzado de metal, retroexcavadoras, entre otros.
- ✓ Camionetas: Utilizadas principalmente para la transportación de personal.

Cada uno de estos servicios se encuentra enfocado a los diferentes clientes disponibles en el mercado, es decir tanto para personas naturales como empresas públicas o privadas, sin embargo, es importante destacar que por la ubicación de la empresa, el sector que hace mayor uso de los mismos, es el sector público por lo que respecta a las empresas petroleras.

En lo que respecta a los precios o modalidades de pago de dichos servicios, estos se pueden especificar de la siguiente manera:

- ✓ Las plataformas tienen una tarifa de \$3,50 por cada kilómetro recorrido o un valor que oscila entre los \$7000,00 mensuales, dependiendo de la modalidad que desee contratar el cliente.
- ✓ Las camas bajas tienen una tarifa un poco más alta que oscila alrededor de un 30% adicional, es decir el precio por cada kilómetro recorrido sería de \$4,55 y una renta mensual de \$9000 a \$9500.
- ✓ Las camionetas se rentan mensualmente, por viaje, o dependiendo del contrato (haciendo referencia a las plataformas y camas bajas), se las pueden dar como cortesía con un periodo de tiempo o kilometraje específico.

Tabla 3: Precios y modalidades de pago de servicios de Transportes Veloz

Tipo de vehículo	Tipo de tarifa	Valor de la tarifa
Plataformas	Por cada kilómetro recorrido Mensualmente	\$3,50 \$7,000
Camas Bajas	Por cada kilómetro recorrido Mensualmente	\$4,55 \$9,000 - \$9,500
Camionetas	Mensualmente Por viaje Por cortesía por un alquiler mayor	Dependerá de la distancia recorrida

Fuente: Transportes Veloz

Elaborado por: El autor

La fijación de precios se realiza a través de acuerdos de empresarios vinculados en el sector que pertenecen a la Asociación de Transportistas de la provincia, la cual se encuentra regulada por el reglamento de la Ley de Transporte Terrestre de Tránsito y Seguridad vial, la cual establece que el monto máximo de transportación oscila en 32 toneladas, al igual que con el cumplimiento de todas las normas de seguridad y salud ocupacional.

Importancia del sector

El sector de transporte en el país posee vínculos sumamente estrechos con el desarrollo económico, por lo que se puede denotar que la expansión de los últimos años ha estado relacionada con el crecimiento económico del Ecuador. Por mencionar una situación a modo de ejemplo, un mayor nivel de ingresos abre en las personas la posibilidad de poder adquirir un vehículo, y paralelamente quiebra cualquier limitante con respecto a la elección de lugares para vivir o el acceso a fuentes de empleo más distantes (y en algunos casos con mayor retribución).

Por otro lado, los servicios de transporte de carga, resultan importantes porque aportan inmensamente al desarrollo de diversas actividades económicas, como lo es la construcción, ingeniería civil, obras públicas, alimentación, y así un sin fin de productos que necesitan ser transportados para poder ser distribuidos o comercializados. En la economía ecuatoriana, el sector como tal llamado “transporte y almacenamiento” representa de acuerdo a datos del Banco Central del Ecuador (2017) un 7% del PIB nacional, confirmando de esta manera su

importancia y su rol “como motor de la economía” al literalmente mover la actividad productiva del país.

El transporte ya sea de personas, objetos o carga pesada es uno de los pocos que se encuentra al servicio de todos los sectores de la economía, a la vez que genera el desarrollo de diferentes industrias alrededor de sí, como la construcción, comercialización o distribución de combustible, llantas, lubricantes, repuestos mecánicos, electromecánicos, hoteles, restaurantes, etc, estos dos últimos que también son generados debido al contacto directo con el sector transportista en lugares de difícil acceso y que obligan a la zona a la creación de diferentes comercios para satisfacer las necesidades emergentes que aparecen conforme va aumentando el tráfico de personas, carros, camiones, volquetas, etc. Uno de los principales beneficiarios del mejoramiento de la actividad económica es el estado, ya que aumentan los volúmenes de recaudación de impuestos y eso le permite inyectar dinero a los diferentes sectores de la economía, pero simultáneamente es el estado uno de los principales proveedores del mejoramiento de las condiciones de las carreteras a las cuales se ven expuestos los transportistas, en lo que respecta al mantenimiento vial, apertura de caminos para llegar a nuevos mercados, mejoramiento de caminos vecinales, entre otras cosas que garantizan perdurabilidad de la economía en su conjunto. Desde luego que el crecimiento económico de un país estimula de diversas maneras a los inversionistas extranjeros a traer su capital al Ecuador, ya que básicamente se refleja la consolidación y estabilidad financiera del país.

De acuerdo a Montenegro (2015) y Araujo (2015) durante los últimos años, el transporte de carga pesada ha tenido un comportamiento que vale la pena destacar, ya que por un lado ha existido un aumento acelerado del parque automotor, sin embargo hay un estancamiento en los fletes al transportador, lo cual puede ser explicado de una mejor manera mediante la definición de los tres agentes participantes del proceso de transporte de carga pesada de acuerdo al Reglamento de la Ley de Transporte Terrestre de Tránsito y Seguridad Vial (2012):

- ✓ Generadores de carga: Se refiere a un empresario perteneciente a cualquier sector, que produce mercadería, productos o carga que es susceptible de ser transportada de un lugar a otro.

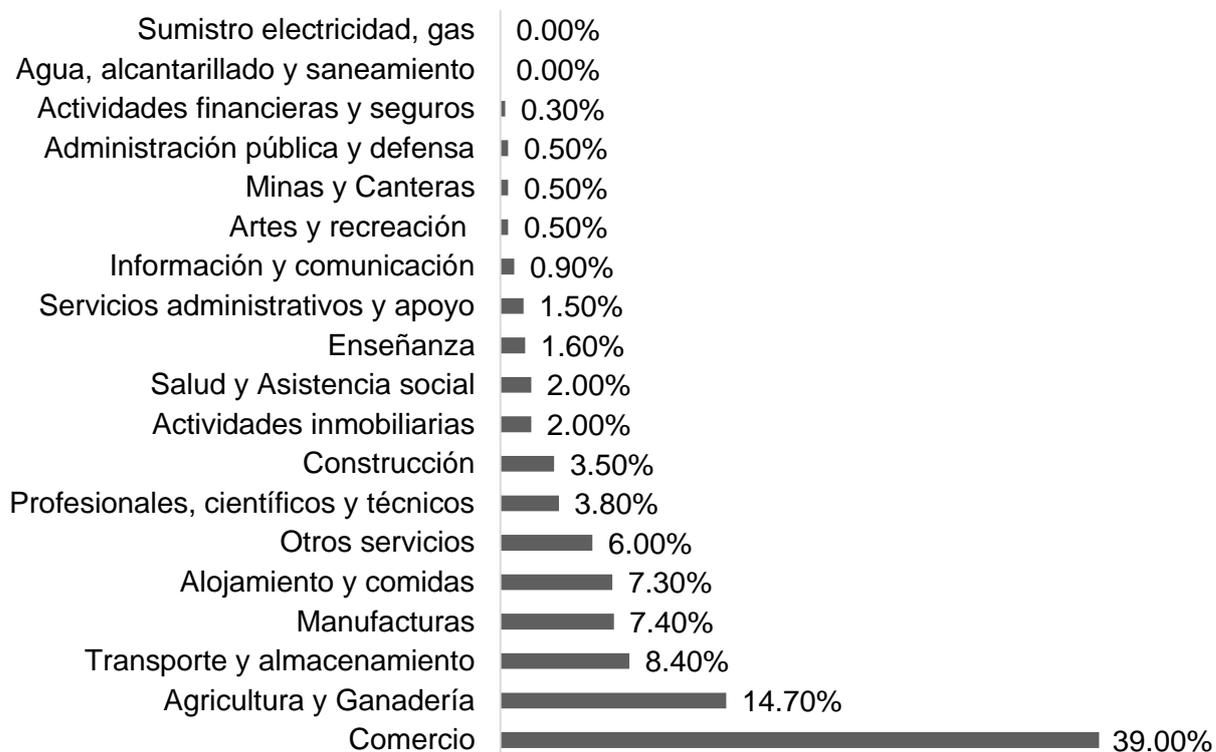
- ✓ Empresas de transporte: Son aquellas empresas que como su nombre lo indica se encargan del transporte de la carga, coordinan la recepción y entrega de la carga, se cercioran de la seguridad y preservación de las condiciones óptimas de los productos transportados.
- ✓ Transportador: La empresa o persona propietaria de un vehículo de carga pesada, que cumple con toda la reglamentación y condiciones adecuadas para transportar carga.

Esto permite deducir el proceso de la siguiente manera:

1. El empresario realiza la producción de su mercancía dependiendo de las condiciones que esta lo requieran (generador de carga).
2. Para su comercialización, el empresario necesita transportar dicha carga de un lugar a otro dentro de la misma ciudad o interprovincialmente, en algunos casos internacionalmente, para lo cual realiza la contratación de los servicios de una empresa de transporte, que se encarga de calificar la naturaleza de la carga, las condiciones que esta necesita para su preservación, calcular el tiempo que tomará la logística de la carga (recepción, movilización y entrega).
3. A su vez la empresa de transporte guarda vínculos comerciales con: transportadores, empresas de custodia, seguridad y vigilancia, así como aseguradoras.
4. Finalmente, la empresa de transporte se contacta con el transportador y contrata el vehículo dependiendo de las condiciones que le requiera la carga en tamaño, peso, entre otras y se realiza la movilización.
5. Los transportadores generalmente cobran a las empresas de transporte un valor llamado “flete” que corresponde a un valor monetario que considera el tipo de mercancía, la distancia del traslado y las condiciones expresas de la carga.

A continuación, se muestra un gráfico que consolida las actividades económicas más relevantes a nivel nacional, entre las cuales se encuentra el transporte y almacenamiento en el tercer lugar, reconfirmando de esta manera su importancia para el desarrollo económico del país.

Gráfico 7: Empresas por actividad económica a nivel nacional



Fuente: (INEC, 2010)

Elaborado por: El autor

Herramientas de análisis

PESTEL

Político

- El gobierno ecuatoriano establece a través de reglamentos, el peso de la carga, manera de transportarla, etc.
- Aprobación de políticas para la construcción de carreteras.
- La última década, con un entorno político regularmente estable.
- Cambio constante de políticas impositivas, laborales, entre otras.

Económico

- Altos impuestos, sobre todo al momento de la adquisición del vehículo (Ej: IVA)
- El hecho de tener el dólar como moneda oficial, genera dependencia total a sus cambios y fluctuaciones
- Fluctuaciones del precio del petróleo, al ser industria relacionada

Socio- cultural

- El sector de transporte es una gran fuente de empleo para la provincia de Orellana, donde se encuentran vinculados varios sectores productivos.
- La transportación vinculada con las actividades petroleras, representa parte de la identidad cultural de las personas que viven en la ciudad.
- Caída del precio de petróleo que ha ocasionado crisis económica y ha generado desempleo.

Tecnológico

- Vehículos de carga pesada con sistemas de última tecnología.
- Mejoramiento de sistemas de control personalizado para el manejo de procesos internos de la empresa.
- Control digitalizado de vehículos en kilometraje, carga o requerimientos especiales.
- Rastreo satelital permanente para las unidades.

Ecológico

- Control ambiental por parte de ministerios con respecto a la emanación de gases tóxicos, así como el consumo de energía de transportes de carga pesada
- Cumplimiento y control de normas internacionales para el control de emisiones de dióxido de carbono.

Legal

- Sector regulado principalmente por los reglamentos de tránsito y seguridad vial.
- Constante imposición de leyes laborales que inflexibilizan las figuras de contratación del personal para empresas de esta naturaleza.
- Incremento de impuestos o leyes aduaneras, lo cual encarece la mercancía y se limita la transportación.

Fuente: (BCE, 2017), (El Comercio, 2017), (INEC, 2010)

Elaborado por: El autor

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)



Fuente: (BCE, 2017), (Diario La Hora, 2015), (Pro Ecuador, 2017)

Elaborado por: El autor

Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar)

	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiene capital de trabajo suficiente que le permite tener una rotación de cuentas por cobrar de seis meses ✓ Personal altamente capacitado ✓ Empresa familiar que le permite contar con más de un 50% de personal con altos niveles de compromiso con la empresa, al ser patrimonio familiar. ✓ Bajos índices de rotación de personal ✓ Dentro de los principales activos de la empresa (las tractomulas) 3 de 5 de ellas se encuentran canceladas al 100%. ✓ Todos los vehículos cuentan con seguro ✓ Cuenta con todas las exigencias requeridas por el reglamento de tránsito y seguridad vial. ✓ Eficiencia en la prestación del servicio de transporte. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Poca diferenciación en la prestación del servicio ✓ Falta de un mayor grado de tecnificación de los procesos. ✓ Empresa familiar poco profesionalizada. ✓ Bajo nivel de control de costos ✓ Falta de políticas, manuales y procesos que delimiten el funcionamiento interno de la empresa. ✓ Cartera de clientes limitada únicamente al sector petrolero. ✓ Gestión de cobranzas ineficaz.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Altos niveles de inversión del estado en carreteras de primer orden, tanto en construcción como mantenimiento. ✓ El mercado quiteño, al encontrarse en la construcción del metro. ✓ El proyecto "Puerto Posorja" reactivará en la zona costera el transporte de carga pesada. ✓ Firma de acuerdos internacionales como con la Unión Europea, lo cual permitirá adquirir repuestos o partes a menor precio, así como el aumento de transportación de mayor variedad 	<p>F – O</p> <p>Estrategias Ofensivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Potencializando al personal, que tiene bajos índices de rotación, se desarrollará una ventaja competitiva de poca imitación. ✓ Apuntar a tener varias conversaciones con municipios y gobiernos seccionales para asegurar plazas dentro de los proyectos con el capital disponible para inversión. ✓ La evaluación constante del servicio apunta a poder cerrar acuerdos internacionales con diversos países vecinos. 	<p>D – O</p> <p>Estrategias de Reorientación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar mayor cantidad de inversión en mejorar la tecnología utilizada para tener procesos de control más organizados y sistematizados ✓ A través de la formalización de los procesos se podrá brindar un mejor servicio al cliente ✓ Explorar nuevos mercados de transportación a nivel internacional.

de productos hacia los puertos	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiene capital de trabajo suficiente que le permite tener una rotación de cuentas por cobrar de seis meses ✓ Personal altamente capacitado ✓ Empresa familiar que le permite contar con más de un 50% de personal con altos niveles de compromiso con la empresa, al ser patrimonio familiar. ✓ Bajos índices de rotación de personal ✓ Dentro de los principales activos de la empresa (las tractomulas) 3 de 5 de ellas se encuentran canceladas al 100%. ✓ Todos los vehículos cuentan con seguro ✓ Cuenta con todas las exigencias requeridas por el reglamento de tránsito y seguridad vial. ✓ Eficiencia en la prestación del servicio de transporte 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Poca diferenciación en la prestación del servicio ✓ Falta de un mayor grado de tecnificación de los procesos. ✓ Empresa familiar poco profesionalizada. ✓ Bajo nivel de control de costos ✓ Falta de políticas, manuales y procesos que delimiten el funcionamiento interno de la empresa. ✓ Cartera de clientes limitada únicamente al sector petrolero. ✓ Gestión de cobranzas ineficaz.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Existen muchos ofertantes en el mercado. ✓ Incremento permanente de la delincuencia en las carreteras ✓ Inestabilidad económica y política del país. ✓ La variabilidad de los mercados internacionales con respecto al petróleo ✓ Aumento de impuestos a las diferentes mercaderías que se importan o comercializan en el país. ✓ Disminución considerable de inversión extranjera en empresas petroleras del sector. 	<p style="text-align: center;">F – A</p> <p style="text-align: center;">Estrategias Defensivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover un servicio diferenciador que potencie la ventaja competitiva de la empresa. ✓ Ofrecer sueldos competitivos que vayan de acorde a mejorar la oferta ya existente en el mercado. ✓ Mejoramiento de las coberturas de las pólizas de seguro para estar preparado frente a eventualidades con delinquentes. ✓ Motivación constante al personal para aprovechar la experiencia y el know-how para así ser diferenciados de la competencia por el servicio brindado por el personal. 	<p style="text-align: center;">D – A</p> <p style="text-align: center;">Estrategias de Supervivencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Búsqueda y diversificación de nuevos mercados para la captación de nuevos clientes y así ampliar la cartera existente. ✓ Realización de pronósticos con respecto a la variabilidad de los precios de productos en mercados internacionales, y de esta manera prever posibles crisis económicas. ✓ Mejoramiento de sistemas de información para tener un mayor control de costos y desde ese aspecto generar una ventaja competitiva.

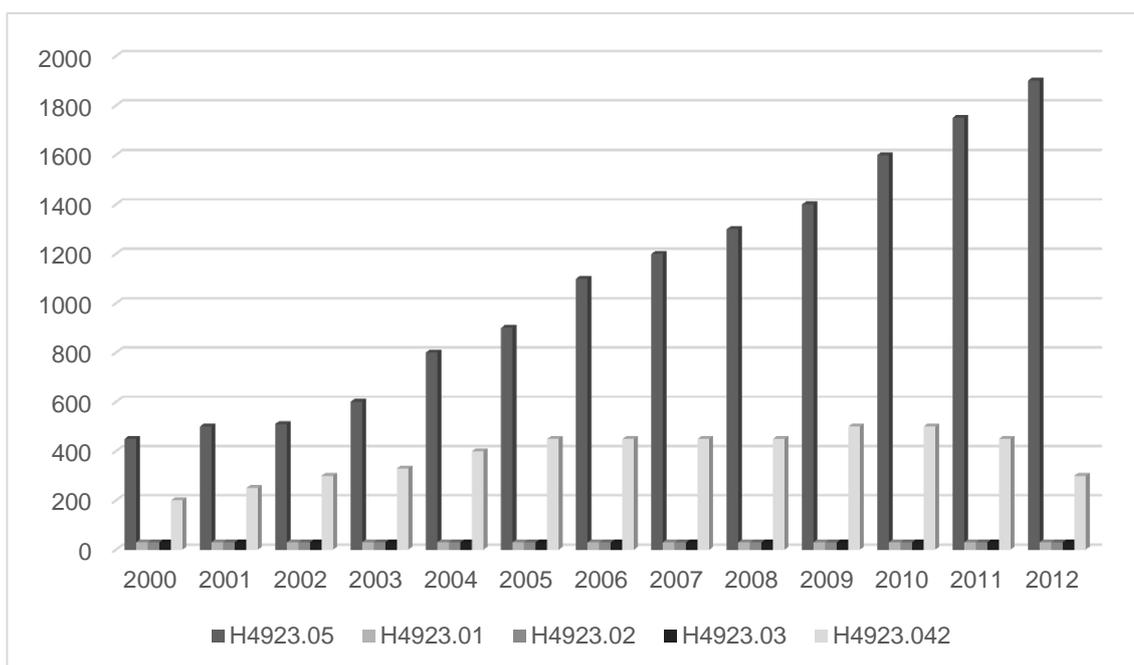
Elaborado por: El autor

3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

El sector de transporte como se ha mencionado anteriormente es uno de los tres más representativos para el país (INEC, 2010), no solo por el dinero que genera para sí mismo, sino por la estrecha vinculación que tiene con otros sectores de la economía.

A continuación, se muestra un gráfico que muestra la evolución en número de empresas de transporte que ha tenido el sector a nivel nacional, lo cual ha sido la pauta que han considerado varios empresarios para invertir en dicho sector y buscar un crecimiento económico paulatino. Sin embargo, como se puede denotar en el gráfico, solo se tiene data hasta el año 2012, posteriormente debido a la caída del precio del petróleo y a la contracción de la economía en su conjunto (El Comercio, 2017), el sector transportista ha disminuido su crecimiento.

Gráfico 7: Evolución de empresas del sector de transporte



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2017)

De acuerdo a Diario La Hora (2015) el sector transportista ha sufrido un fuerte impacto debido a la contracción de la economía en su conjunto, por lo que citando un ejemplo bastante real la Asociación de Empresas Automotrices del

Ecuador (AEADE), han reportado una reducción en ventas de este tipo de vehículos en un 45%, considerando que estos equipos tienen una sobretasa arancelaria al momento que entran al país.

Varias actividades económicas, tales como la exportación, tienen en el sector transportista una de las partes claves de su cadena de valor, a pesar de esto, no se toman las medidas correctivas necesarias por parte del gobierno central para mejorar las condiciones a las cuales están expuestos los transportistas, un informe presentado por AEADE mostró que los resultados del mes de agosto del año 2015 fueron un 52% menores a los resultados del mismo mes en el año 2014.

Gráfico 8: Evolución de volumen de ventas por año



Fuente: Transportes Veloz

Elaborado por: El autor

Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
# de cabezales	1	3	5	7	7	7	7
ventas	98,124	201,488	437,697	458,022	306,215	245,694	257,979

En este gráfico claramente se puede apreciar que el pico de ventas se dio en el año 2014, fecha a partir los ingresos han decaído pero la inversión en nuevas unidades se estancó.

3.3. Presentación de la situación actual de la empresa y diagnóstico

3.3.1. Balance General

	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>
ACTIVOS					
<u>Corrientes</u>					
Caja y Bancos	\$ 14.746	\$ 13.837,18	\$ 18.448,34	\$ 14.058,69	\$ 4.754,90
Cuentas x Cobrar	\$ 166.324,69	\$ 183.208,92	\$ 133.618,73	\$ 119.271,71	\$ 104.494,68
Inventarios	\$ -				
Total Corriente	\$ 181.071	\$ 197.046,10	\$ 152.067,07	\$ 133.330,40	\$ 109.249,58
Propiedad Muebles y enseres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activos	\$ 181.071	\$ 197.046,10	\$ 152.067,07	\$ 133.330,40	\$ 109.249,58
PASIVOS					
<u>Corrientes</u>					
Obligaciones bancarias				\$ -	
Porción Corriente	\$ 5.245,01	\$ 4.968,94	\$ 6.320,37	\$ 24.184,88	\$ 1.808,08
Proveedores	\$ 159.490,67	\$ 170.296,98	\$ 119.663,90	\$ 82.924,47	\$ 80.853,43
Cuentas por Pagar	\$ 10.410,99	\$ 11.567,77	\$ 6.804,57	\$ 6.804,57	\$ 6.804,57
Total Corriente	\$ 175.146,67	\$ 186.833,70	\$ 132.788,85	\$ 113.913,92	\$ 89.466,07
Total Pasivos	\$ 175.146,67	\$ 186.833,70	\$ 132.788,85	\$ 113.913,92	\$ 89.466,07
PATRIMONIO					
Capital Social	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Utilidades No Distrib.	\$ -	\$ 5.124,39	\$ 9.412,41	\$ 18.478,23	\$ 18.616,47
Utilidades Ejercicio	\$ 5.124,39	\$ 4.288,01	\$ 9.065,82	\$ 138,24	\$ 367,04
Total Patrimonio	\$ 5.924,39	\$ 10.212,41	\$ 19.278,23	\$ 19.416,47	\$ 19.783,51
TOTAL PAS + PAT	\$ 181.071,06	\$ 197.046,10	\$ 152.067,07	\$ 133.330,39	\$ 109.249,58
Validación	\$ 0,00	\$ -	\$ -	\$ -0,01	\$ -

1.3.2. Estado de Resultados

	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>
Ventas	\$ 437.696,55	\$ 458.022,30	\$ 306.214,62	\$ 245.694,06	\$ 257.978,76
Costo ventas	\$ 207.905,86	\$ 219.850,70	\$ 142.893,65	\$ 116.256,56	\$ 122.069,39
Utilidad Bruta	\$ 229.790,69	\$ 238.171,60	\$ 163.320,97	\$ 129.437,50	\$ 135.909,38
Gastos					
Operativos	\$ 215.044,32	\$ 224.334,42	\$ 144.872,63	\$ 124.909,02	\$ 131.154,47
Gastos					
Administrativos	\$ 215.044,32	\$ 224.334,42	\$ 144.872,63	\$ 124.909,02	\$ 131.154,47
Gastos Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes II	\$ 14.746,37	\$ 13.837,18	\$ 18.448,34	\$ 4.528,48	\$ 4.754,90
Gastos					
Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Ing / Gtos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad del Ejercicio	\$ 14.746,37	\$ 13.837,18	\$ 18.448,34	\$ 4.528,48	\$ 4.754,90

Participación Trabajadores	\$2.211,96	\$ 2.075,58	\$2.767,25	\$679,27	\$713,24
Gastos no deducibles	\$21.147,51	\$22.209,26	\$14.388,31	\$13.018,81	\$12.661,19
Base Imp Renta	\$33.681,92	\$33.970,86	\$30.069,40	\$16.868,02	\$16.702,86
Impuesto a la renta	\$7.410,02	\$7.473,59	\$6.615,27	\$3.710,96	\$3.674,63
Utilidad Neta	\$ 5.124,39	\$4.288,01	\$9.065,82	\$138,24	\$367,04
Retención en la fuente	\$4.376,97	\$4.580,22	\$3.062,15	\$2.456,94	\$2.579,79
Neto a Pagar	\$5.245,01	\$4.968,94	\$6.320,37	\$1.933,30	\$1.808,08

1.3.3. Cálculo y análisis de indicadores financieros de “Transportes Veloz”

Indicadores de liquidez

Índice de Liquidez	2013	2014	2015	2016	2017
$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ =	\$181.071,06	\$197.046,10	\$152.067,07	\$133.330,40	\$109.249,58
	1,03	1,05	1,15	1,17	1,22
	\$175.146,67	\$186.833,70	\$132.788,85	\$113.913,92	\$89.466,07

Análisis: Este indicador de liquidez, muestra que por cada \$1 que hay de pasivo corriente, la empresa cuenta con \$1,22 de respaldo con sus activos corrientes, tomando como referencia el último año de cálculo; sin embargo, es importante denotar que conforme han pasado los años este indicador ha ido aumentando progresivamente, por lo que a simple vista indicaría que la empresa se encuentra en las condiciones adecuadas para asumir sus deudas a corto plazo.

Normalmente se tiene la creencia de que un indicador de liquidez que sea igual o mayor a 1 es sinónimo de que la empresa se encuentra en condiciones adecuadas para asumir sus compromisos con proveedores o demás acreedores a corto plazo. Cabe destacar que en el caso de “Transportes Veloz” la mayor parte de su activo corriente se encuentra en las cuentas por cobrar, esto debido sobre todo a las empresas estatales que no le han cancelado sus servicios de transporte.

**Prueba
ácida**

		2013	2014	2015	2016	2017
Activos Corrientes – Inventarios	=	\$ 181.071,06	\$ 197.046,10	\$ 152.067,07	\$133.330,40	\$109.249,58
Pasivos Corrientes		\$ 175.146,67	\$ 186.833,70	\$ 132.788,85	\$113.913,92	\$89.466,07
		1,03	1,05	1,15	1,17	1,22

Análisis: Este indicador es el que representa la capacidad de la empresa para pagar sus deudas sin la necesidad de liquidar sus inventarios, sin embargo, en este caso al ser una empresa de servicios, esta no posee inventarios, por tal razón se encuentran los mismos resultados que el indicador anteriormente calculado (indicador de liquidez).

En este indicador también se puede ver la evolución de la empresa en su capacidad de pagar sus deudas a corto plazo con los proveedores, ligada estrechamente a su crecimiento en la contratación con empresas del sector público, pero este indicador por sí solo no puede reflejar una alta liquidez sin tomar en consideración el ciclo de conversión de los activos operacionales.

Al igual que el índice de liquidez, la prueba ácida con un resultado igual o mayor a 1 es una señal de que la empresa tiene un buen indicador de liquidez, sin embargo, hay que tomar en consideración que cada uno de los indicadores financieros va a depender del tipo de actividad económica de la empresa y del entorno al cual se enfrenta.

La razón por la cual tanto la prueba ácida como el índice de liquidez son iguales es debido a que se trata de una empresa de servicios y por ende no posee inventarios.

Capital de trabajo

	2013	2014	2015	2016	2017
Activos Corrientes - Pasivos Corrientes =	\$ 5.924,39	\$ 10.212,41	\$ 19.278,23	\$ 19.416,48	\$ 19.783,51

Análisis: En la evolución de este indicador se puede notar que conforme han pasado los años, ha ido mejorando la cantidad de dinero disponible de la empresa para cumplir con las obligaciones propias de la actividad económica de la empresa, lo cual por un lado denota un aumento considerable de las cuentas de activo corriente, sobre todo las cuentas por cobrar a clientes.

Sin embargo, es muy importante tener un pleno conocimiento del tiempo promedio en el cual se va a realizar la recuperación de los valores pendientes en la cartera, ya que de esta manera se puede realizar una mejor planificación financiera al momento de pago de deudas con proveedores, préstamos a instituciones financieras, entre otros.

Este indicador puede llegar a ser un poco estático, en vista de que calcula la disponibilidad del capital de trabajo en un momento determinado, y asume que se llevará a cabo una recolección de la cartera totalmente.

Índices de endeudamiento

Razón de deuda / Nivel de endeudamiento

		2013		2014		2015		2016		2017	
Pasivo Total	=	175.146,67	0,97	186.833,70	0,95	132.788,85	0,87	113.913,92	0,85	89.466,07	0,82
Activo Total		181.071,06		197.046,10		152.067,07		133.330,40		109.249,58	

Análisis: Este indicador establece el grado de participación de los acreedores en los activos de la empresa, por lo que de acuerdo a los resultados obtenidos en el año 2013 el 97% de los activos se encontraban financiados a través de endeudamiento, lo cual es un porcentaje bastante alto, es decir casi el 100% de los activos fue financiado con deuda.

Sin embargo, conforme han ido pasando los años dicho porcentaje se ha reducido en aproximadamente diez puntos porcentuales, lo cual denota una disminución del endeudamiento general de la empresa, sin desconocer que este valor es de igual manera alto.

**Concentración
de
endeudamiento**

	2013	2014	2015	2016	2017
Pasivos corrientes	\$ 175.146,67	\$ 186.833,70	\$ 132.788,85	\$ 113.913,92	\$ 89.466,07
Pasivos totales	\$ 175.146,67	\$ 186.833,70	\$ 132.788,85	\$ 113.913,92	\$ 89.466,07

Análisis: En este caso muy particular, la empresa tiene el 100% de sus obligaciones a corto plazo y año a año se ha presentado exactamente el mismo escenario, lo cual permite concluir que “Transportes Veloz” no cuenta con deudas a largo plazo o con entidades financieras, esto sobre todo considerando que la mayoría de sus activos, tales como los vehículos con los cuales brindan sus servicios, fueron adquiridos unos de contado y otros con deudas a muy corto plazo gracias a la disponibilidad de capital que tenían sus propietarios.

Este tipo de situaciones es muy poco particular en las empresas, ya que normalmente las pymes requieren de un endeudamiento para poder financiar ciertas actividades o el giro normal de su negocio.

Apalancamiento

	2013	2014	2015	2016	2017
Pasivos totales =	\$ 175.146,67 29,56	\$ 186.833,70 18,29	\$ 132.788,85 6,89	\$ 113.913,92 5,87	\$ 89.466,07 4,52
Patrimonio total	\$ 5.924,39	\$ 10.212,41	\$ 19.278,23	\$ 19.416,47	\$ 19.783,51

Análisis: Establece el grado de compromiso de los accionistas con los acreedores, y se puede notar una importante disminución en los últimos cinco años, esto debido por un lado a una disminución de los pasivos totales y también al aumento del patrimonio total, situación que se ha dado debido a la reinversión de las utilidades de cada periodo en la organización, permitiendo de esta manera capitalizar un poco más la empresa.

En el año 2017 la empresa tiene únicamente comprometido su patrimonio en 4.52 veces, es decir que sus socios deben aportar en la misma cantidad para poder cumplir con todas sus obligaciones en el caso de un cierre súbito de la misma.

Apalancamiento a corto plazo

	2013	2014	2015	2016	2017
Pasivos corrientes =	\$ 175.146,67	\$ 186.833,70	\$ 132.788,85	\$ 113.913,92	\$ 89.466,07
Patrimonio	\$ 5.924,39	\$ 10.212,41	\$ 19.278,23	\$ 19.416,47	\$ 19.783,51
	29,56	18,29	6,89	5,87	4,52

Análisis: En vista de que la totalidad de los pasivos son corrientes o a corto plazo, los resultados de ambos indicadores son los mismos, por ende, la empresa tiene en la actualidad comprometido su patrimonio 4.52 veces.

Se debe tomar en consideración que el mayor riesgo en lo que respecta al apalancamiento es la capacidad de pago que tenga la empresa ya sea a corto o largo plazo y la calidad de sus activos fijos y corrientes para poder liquidarlos en el caso de ser necesario para pagar sus deudas.

Los acreedores siempre toman en consideración en la empresa, si esta tiene un alto nivel de endeudamiento, pero con una buena capacidad de pago, resulta menos riesgoso a una empresa que tenga un bajo nivel de endeudamiento pero con una baja capacidad de pago.

De igual manera se debe tomar en consideración el ciclo operacional de la empresa y la capacidad que esta tiene para generar utilidades, que en el caso de Transportes Veloz fue bastante buena los primeros años.

Indicadores de actividad

Rotación de Cuentas por Cobrar

		2013	2014	2015	2016	2017
Ventas a crédito	=	\$ 437.696,55	\$ 458.022,30	\$ 306.214,62	\$ 245.694,06	\$ 257.978,76
Cuentas por Cobrar		\$ 166.324,69	\$ 183.208,92	\$ 133.618,73	\$ 119.271,71	\$ 104.494,68
		2,63	2,50	2,29	2,06	2,47

Análisis: Este indicador hace referencia a la cantidad de veces en el año que las cuentas por cobrar son convertidas en efectivo, por lo que la cartera tiene una rotación de 2,47 veces en el año, lo cual denota un decrecimiento de este indicador en los últimos 5 años.

Sin embargo, en lo que respecta a ciertas limitaciones de este indicador, no hay una manera de discriminar las ventas hechas a crédito de las ventas hechas en efectivo, por lo tanto, puede alterar de alguna manera el resultado que se obtiene, por otro lado, al ser un índice cuantitativo no toma en consideración aspectos cualitativos como la calidad de la cartera que se tiene o si los clientes que están incluidos en ella vale la pena mantenerlos.

Así también debe ser comparado con la cantidad de días en los cuales rota la cartera para tener una mejora apreciación del panorama.

**Días de
Cuentas por
Cobrar
Promedio**

		2013	2014	2015	2016	2017
360 días	=	360	360	360	360	360
Rotación de Cuentas por Cobrar		137	144	157	175	146
		2,63	2,50	2,29	2,06	2,47

Análisis: Dada a la inminente crisis que ha golpeado al sector petrolero y sus industrias vinculadas, tales como el transporte, ha aumentado la cantidad de días en los cuales la cartera se hace efectiva, por lo tanto, este es un indicador que debe ser considerado de suma importancia, porque entre menor sea este número, mayor será la efectividad de la cartera para ser recuperada.

146 días representa para la empresa un poco más de 4 meses, lo cual para una empresa pyme en crecimiento es un periodo de tiempo bastante amplio, en el que se descapitaliza la empresa, empiezan a disminuir los flujos de efectivo del negocio y en un efecto domino se empiezan a deteriorar los pagos a proveedores y el cumplimiento con otras obligaciones estatales tales como impuestos, beneficios de los empleados, entre otros, situación que le ha sucedido a Transportes Veloz, debido a los largos periodos de tiempo a los cuales tienen su cartera, debido al incumplimiento de sus clientes (principalmente petroleras) en el pago de sus obligaciones.

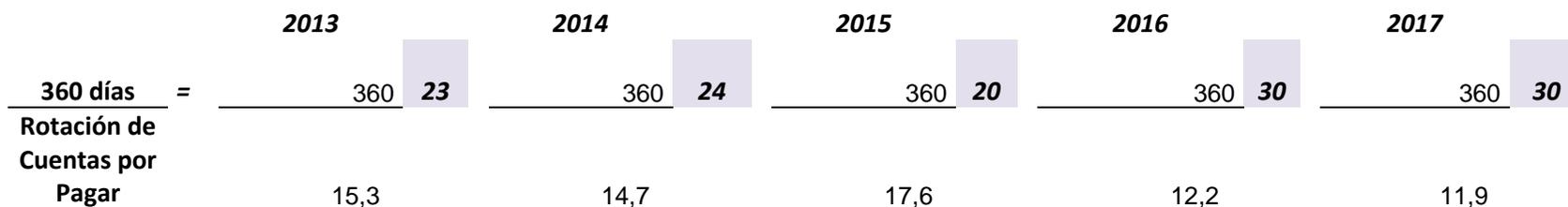
Rotación de Cuentas por Pagar

		2013	2014	2015	2016	2017
Compras Totales a crédito	=	\$ 159.490,67	\$ 170.296,98	\$ 119.663,90	\$ 82.924,47	\$ 80.853,43
		15,3	14,7	17,6	12,2	11,9
Cuentas por Pagar		\$ 10.410,99	\$ 11.567,77	\$ 6.804,57	\$ 6.804,57	\$ 6.804,57

Análisis: Este indicador establece la cantidad de veces en que la empresa debe pagar las deudas a crédito a sus proveedores, en lo que respecta a las compras de materias primas o de insumos de materiales necesarios para brindar el servicio como se da en el caso de Transportes Veloz.

En los últimos cinco años se ha dado un decrecimiento de este indicador, la empresa rota sus cuentas por pagar 11,9 veces, circunstancia que lleva a la empresa a pagar con mayor rapidez sus deudas, por lo que es importante evaluar la cantidad de días en los cuales estas cuentas se deben pagar.

**Días de
Cuentas
por Pagar
Promedio**



Análisis: En este indicador se establece que la empresa debe pagarles a sus proveedores en un periodo de 30 días, lo cual correspondería a un mes, periodo de tiempo sumamente corto, comparado con los 146 días que se tienen para recuperar las cuentas por cobrar.

Este desfase entre el cobro y el pago a proveedores ha generado un gran perjuicio para la compañía, ya que esta cuenta con poca liquidez para poder solventar las deudas que tiene pendiente con sus proveedores tanto privadas como públicos, al hacer referencia al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o el Servicio de Rentas Internas, entre otros.

Es recomendable que se pueda realizar una mejor negociación con proveedores de tal manera que se aumente la cantidad de días para pagar a los proveedores, en función de la cantidad de días que se espera cobrarles a los clientes que tienen sus deudas impagas con la compañía.

Rotación de Activos

	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	\$ 437.696,55	\$ 458.022,30	\$ 306.214,62	\$ 245.694,06	\$ 257.978,76
Activos Totales	\$ 181.071,06	\$ 197.046,10	\$ 152.067,07	\$ 133.330,40	\$ 109.249,58
=	2,42	2,32	2,01	1,84	2,36

Análisis: Este indicador establece que por cada dólar que se ha invertido en los activos totales de la compañía, la empresa vendió \$2.36 en el 2017, o también se puede decir que los activos totales rotaron en 2.36 veces en el último año.

Conforme han pasado los años, este indicador se ha mantenido relativamente estable, pero su cambio más significativo fue en el año 2016, donde la crisis petrolera se acentuó con mayor fuerza en las empresas vinculadas a este sector, de acuerdo a la opinión de varios expertos un indicador por encima de 1.5 o 2 puede denotar un excelente retorno en los activos totales y la empresa tiene activos con un valor económico bastante importante.

Indicadores de Rendimiento

Margen Bruto

	2013		2014		2015		2016		2017	
Ventas Netas - Costo de Ventas	\$ 229.790,69	0,53	\$ 238.171,60	0,52	\$ 163.320,97	0,53	\$ 129.437,50	0,53	\$ 135.909,38	0,53
Ventas Netas	\$ 437.696,55		\$ 458.022,30		\$ 306.214,62		\$ 245.694,06		\$ 257.978,76	

Análisis: Por cada dólar que se venda, la empresa genera una utilidad del 53%, porcentaje que se ha mantenido en promedio durante los últimos cinco años, el porcentaje que arrojó este indicador es sumamente bueno tomando en consideración que este oscila entre un 30 y 40% para las empresas de servicios, sin embargo, en el caso particular de Transportes Veloz, es un porcentaje aún mayor, lo cual quiere decir que el costo de venta del servicio es significativamente bajo.

Desde luego que cuanto más alto sea este valor, mucho mejor será el resultado para la empresa, y en el caso particular de las pymes, les genera un mayor flujo de efectivo para las actividades operacionales del negocio.

Margen Neto de Utilidades

	2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad Neta	\$ 14.746,37	\$ 13.837,18	\$ 18.448,34	\$ 4.528,48	\$ 4.754,90
Ventas Netas	\$ 437.696,55	\$ 458.022,30	\$ 306.214,62	\$ 245.694,06	\$ 257.978,76
Margen Neto de Utilidades	0,034	0,030	0,06	0,02	0,02

Análisis: Permite evaluar si los esfuerzos que realizan los propietarios durante la realización de la operación en función a la utilidad neta recibida total.

Este indicador es mucho más específico que el anterior, debido a que se toma en consideración la utilidad neta en lugar de la utilidad bruta, lo cual arroja un resultado de entre un 2 a 3%, porcentaje que es objeto de análisis en vista de que la utilidad neta debería oscilar entre un 30 a 40% para al menos un 15% realizar una reinversión en activos, pólizas, o recapitalizar el negocio.

A pesar que el año 2015 fue el mejor de los últimos cinco, el porcentaje de utilidad es bajo considerando el promedio del mercado del sector de transporte de carga pesada que oscila entre un 33 a 35%.

4. PROPUESTA

4.1. Justificación

Como se ha venido desarrollando a lo largo del presente trabajo, la empresa “Transportes Veloz” ha entrado en un proceso progresivo de debilitamiento comercial, sobre todo porque su principal cliente era el estado, en lo que respecta a la rama de la industria petrolera, centrándose de esta manera a transportar equipos para extracción de crudo en el oriente ecuatoriano.

Una vez que se ha identificado esta falencia a nivel de empresa, una de las medidas más efectivas que puede tomar un empresario, sobre todo si se trata de una pyme, es la de fortalecer su área comercial, por tal razón la propuesta del trabajo de titulación va enfocada a la implementación de un plan de ventas para esta empresa familiar.

Dicho plan de ventas, se centrará principalmente en explorar nuevos nichos de mercado para la organización, en donde se encuentre latente la necesidad de contratación de servicios de esta naturaleza, así también se pretende añadir un valor agregado al servicio, de tal manera que se alcance una diferenciación y se pueda desarrollar una ventaja competitiva a raíz de dicho factor.

Es necesario que conforme pasen los años, la empresa evolucione paulatinamente en sus diferentes áreas, desempeño, productividad y talento humano, sin embargo muchas de ellas se enfocan única y exclusivamente en los clientes considerados como seguros, descuidando los demás aspectos que también merecen de cuidado y atención, por tal razón la implementación de un plan de ventas es una excelente estrategia de inicio para el cambio empresarial que se necesita.

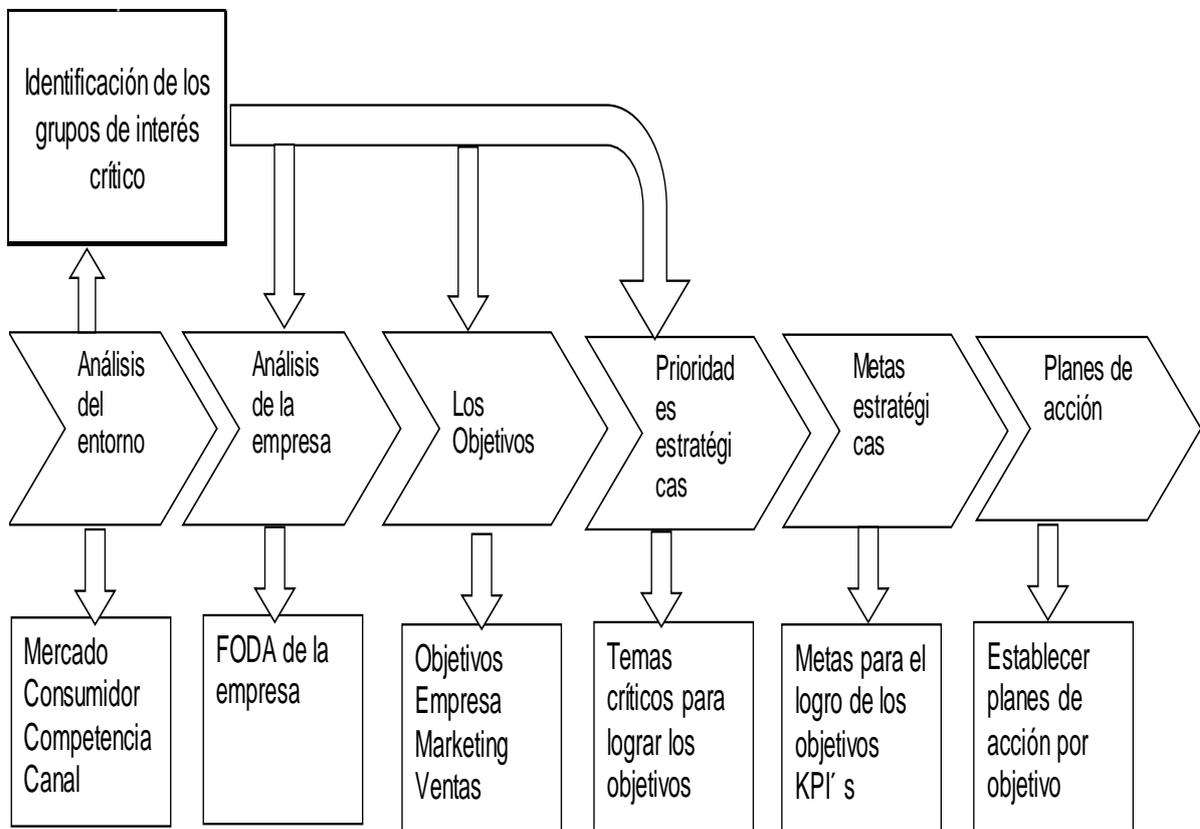
4.2. Propósito general

El principal propósito de la presente propuesta, es desarrollar un plan de ventas que sea de fácil y rápida implementación para la empresa “Transportes Veloz” para que de esta manera pueda responder diligentemente a los cambios del mercado y del entorno en el cual se encuentra el desarrollo primario del negocio.

Desde luego que para conseguir dicho propósito, se debe alinear a todo el personal al igual que sus directivos a la consecución de la meta organizacional, que en este caso particular es el planteamiento de una estrategia comercial, materializada a través de un plan comercial, para encontrar diferentes canales, medios de distribución y difusión que le permitan a la empresa encontrar nuevos nichos de mercado para su crecimiento empresarial.

4.3. Desarrollo

Gráfico 9: Proceso de elaboración de un plan de ventas



Fuente: (Artal, 2013)

Elaborado por: El autor

Es importante sacar nuevamente a colación el gráfico que representa todo el proceso de elaboración del plan de ventas que se va a implementar en la empresa “Transportes Veloz”, para así tener una guía clara del proceso que se desarrollará.

Este proceso cuenta particularmente con seis pasos claramente definidos y con los indicadores adecuados para su consecución.

4.3.1. Análisis del entorno

Dentro del desarrollo de un plan de ventas, lo primero de lo cual se debe tener pleno conocimiento es del entorno en el cual se desarrolla el negocio, para lo cual se analizarán los siguientes aspectos:

4.3.1.1. Mercado

La mejor herramienta de análisis del mercado, es el análisis PESTEL, el cual muestra detalladamente las condiciones políticas, económicas, socio – culturales, tecnológicas, ecológicas y legales del mercado en el cual se encuentra “Transportes Veloz” en este momento.

PESTEL

Político

- El gobierno ecuatoriano establece a través de reglamentos, el peso de la carga, manera de transportarla, etc.
- Aprobación de políticas para la construcción de carreteras.
- La última década, con un entorno político regularmente estable.
- Cambio constante de políticas impositivas, laborales, entre otras.

Económico

- Altos impuestos, sobre todo al momento de la adquisición del vehículo (Ej: IVA)
- El hecho de tener el dólar como moneda oficial, genera dependencia total a sus cambios y fluctuaciones
- Fluctuaciones del precio del petróleo, al ser industria relacionada

Socio- cultural

- El sector de transporte es una gran fuente de empleo para la provincia de Orellana, donde se encuentran vinculados varios sectores productivos.
- La transportación vinculada con las actividades petroleras, representa parte de la identidad cultural de las personas que viven en la ciudad.
- Caída del precio de petróleo que ha ocasionado crisis económica y ha generado desempleo.

Tecnológico

- Vehículos de carga pesada con sistemas de última tecnología.
- Mejoramiento de sistemas de control personalizado para el manejo de procesos internos de la empresa.
- Control digitalizado de vehículos en kilometraje, carga o requerimientos especiales.
- Rastreo satelital permanente para las unidades.

Ecológico

- Control ambiental por parte de ministerios con respecto a la emanación de gases tóxicos, así como el consumo de energía de transportes de carga pesada
- Cumplimiento y control de normas internacionales para el control de emisiones de dióxido de carbono.

Legal

- Sector regulado principalmente por los reglamentos de tránsito y seguridad vial.
- Constante imposición de leyes laborales que inflexibilizan las figuras de contratación del personal para empresas de esta naturaleza.
- Incremento de impuestos o leyes aduaneras, lo cual encarece la mercancía y se limita la transportación.

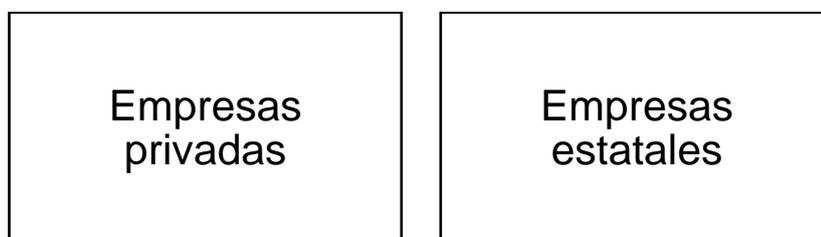
Fuente: (BCE, 2017), (El Comercio, 2017), (INEC, 2010)

Elaborado por: El autor

4.3.1.2. Consumidor

De acuerdo a la investigación realizada en diferentes fuentes de información secundaria, se ha podido identificar dos tipos de clientes:

Gráfico 10: Tipos de clientes



Fuente: (CAF, 2003)

Elaborado por: El autor

Por lo tanto el segmento de consumidores es principalmente corporativo, existiendo la diferenciación únicamente entre el sector público y privado, que de acuerdo a las actividades económicas de la provincia dichas empresas se dedican mayormente a lo siguiente:

- ✓ Actividades de extracción petrolera
- ✓ Obras civiles estatales
- ✓ Obras civiles privadas
- ✓ Transporte automotriz
- ✓ Transportación de materia prima de minas y canteras
- ✓ Transporte de maquinaria pesada
- ✓ Transporte de madera

4.3.1.3. Competencia

En lo que respecta a los diferentes competidores existentes en el mercado, se destacan principalmente grandes empresas, que si bien es cierto son compañías con gran prestigio a nivel empresarial, las pymes son las que se ven más afectadas por su presencia en el mercado, sobre todo considerando el hecho de que los clientes tienen mayor confianza en ellos al ser empresas que se dedican a la operación logística de la transportación, entre los que se destacan:

- ✓ Mamut andino
- ✓ Ransa
- ✓ Agunsa

4.3.1.4. Canales

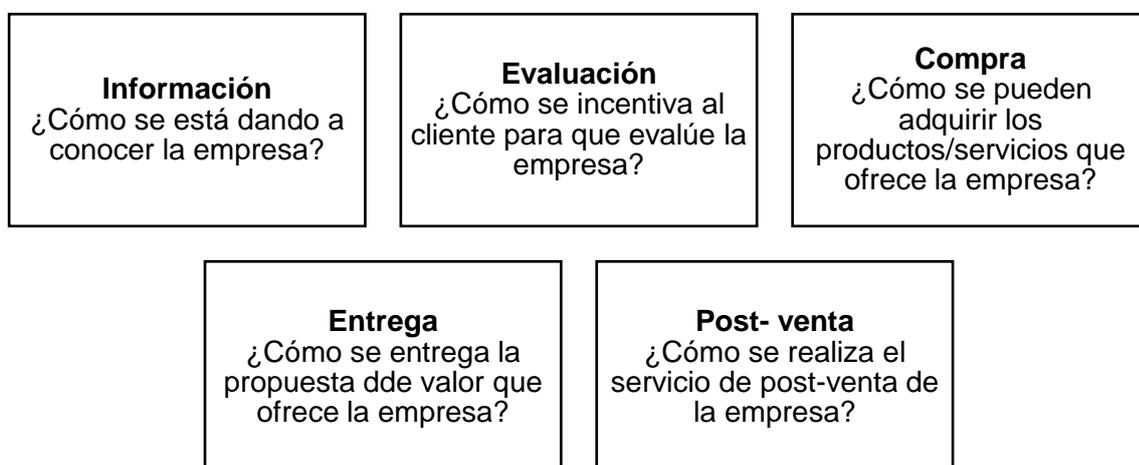
Los canales se conocen como los medios a través de los cuales se da a conocer el producto o servicio que ofrece la empresa, para lo cual es importante identificar los tipos de canales en tres procesos importantes dentro de la compañía, como lo son: distribución, comunicación y venta.

Para poder utilizar eficientemente los canales disponibles, se los debe conocer claramente, para lo cual se mencionan los siguientes:

- ✓ **Canal propio directo:** Es aquel que se realiza por medio de la comunicación directa o el trato directo con el cliente consumidor, este normalmente se lleva a cabo a través de un equipo de ventas.
- ✓ **Canal socio indirecto:** Se realiza a través de un canal como lo son las oficinas, local comercial, entre otros.

Estos canales se pueden dividir en cinco procesos diferentes, que son:

Gráfico 11: Procesos dentro de los canales de venta

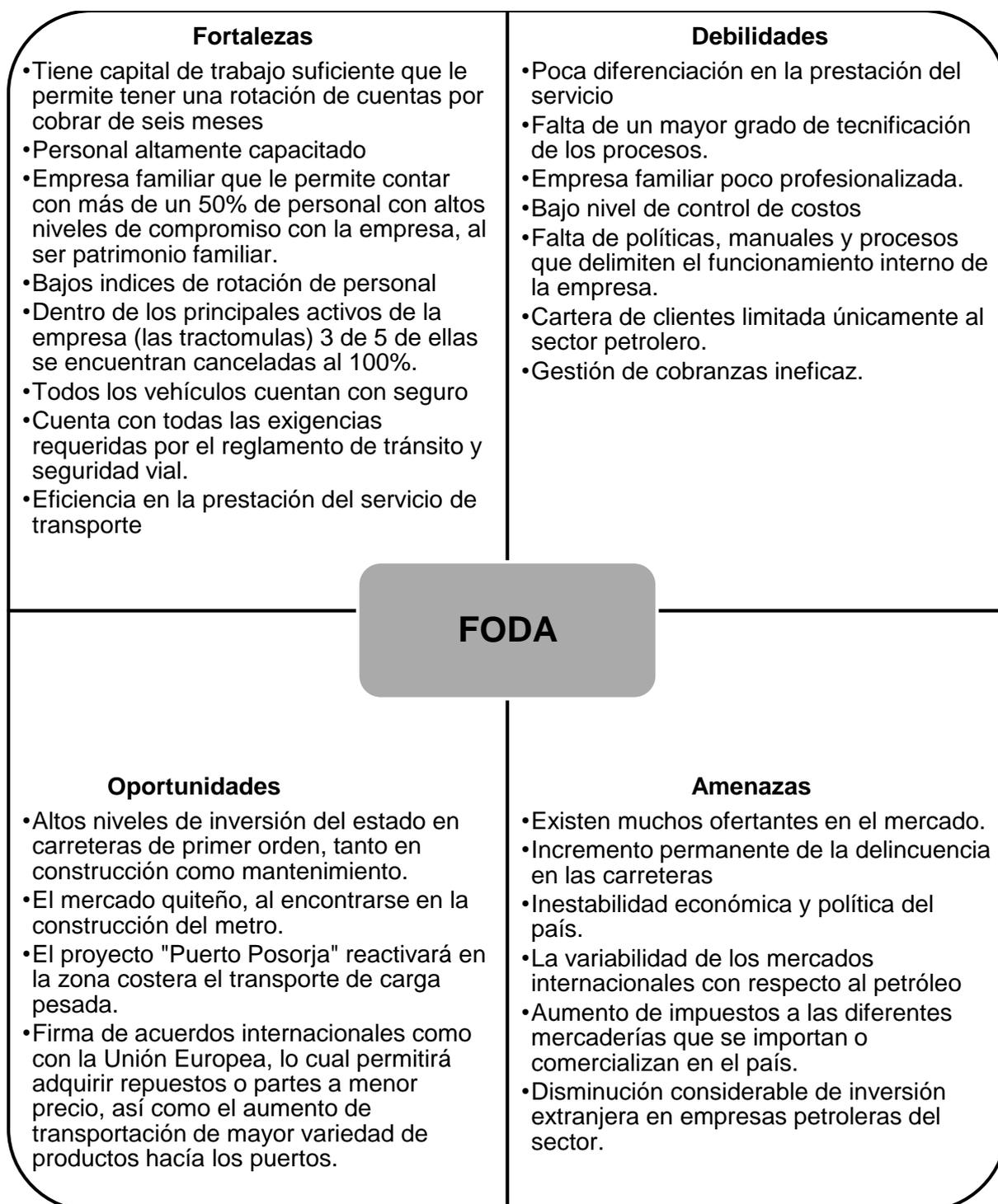


Fuente: (Civaj, 2008)

Elaborado por: El autor

4.3.2. Análisis de la empresa

4.3.2.1. FODA de la empresa



Fuente: (BCE, 2017), (Diario La Hora, 2015), (Pro Ecuador, 2017)

Elaborado por: El autor

4.3.3. Los objetivos

4.3.3.1. Objetivos de la empresa en el área de marketing y ventas

- ✓ Alcanzar al menos el nivel de ventas del año 2015.
- ✓ Crear un departamento de marketing y ventas dentro de la estructura organizacional que mejore el proceso de comercialización de la compañía.
- ✓ Establecimiento de una estrategia de marketing que incentive el mejoramiento de las ventas para la organización.

4.3.4. Prioridades estratégicas

4.3.4.1. Temas críticos para lograr los objetivos

Para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos se plantean los siguientes temas críticos para cada uno de ellos:

En lo que respecta al primer objetivo, uno de sus temas más sensibles o críticos, es la variabilidad del mercado, sobre todo aquel proveniente de las empresas estatales, las cuales representan un alto porcentaje de la cartera de clientes de “Transportes Veloz”. Por otra parte, la alineación estratégica de propietarios y colaboradores, los cuales no solo deben tener la iniciativa, sino también el conocimiento técnico para sacar adelante dicha organización.

Un tema sumamente crítico en lo que respecta al alcance del segundo objetivo es la cultura organizacional, la misma que al ser el de una empresa familiar se caracteriza por ser sumamente informal e inflexible, normalmente regida por el pensamiento del fundador, en la que en la mayoría de los casos pesa siempre más la experiencia que ya se tiene en el mercado y la manera desorganizada como se han venido haciendo las cosas, que la implementación de nuevos métodos o la incorporación de nuevos procesos o personal a la compañía.

Finalmente en lo que concierne al tercer objetivo, el tema crítico viene dado por dos aspectos principalmente, por un lado la incursión de un tema como

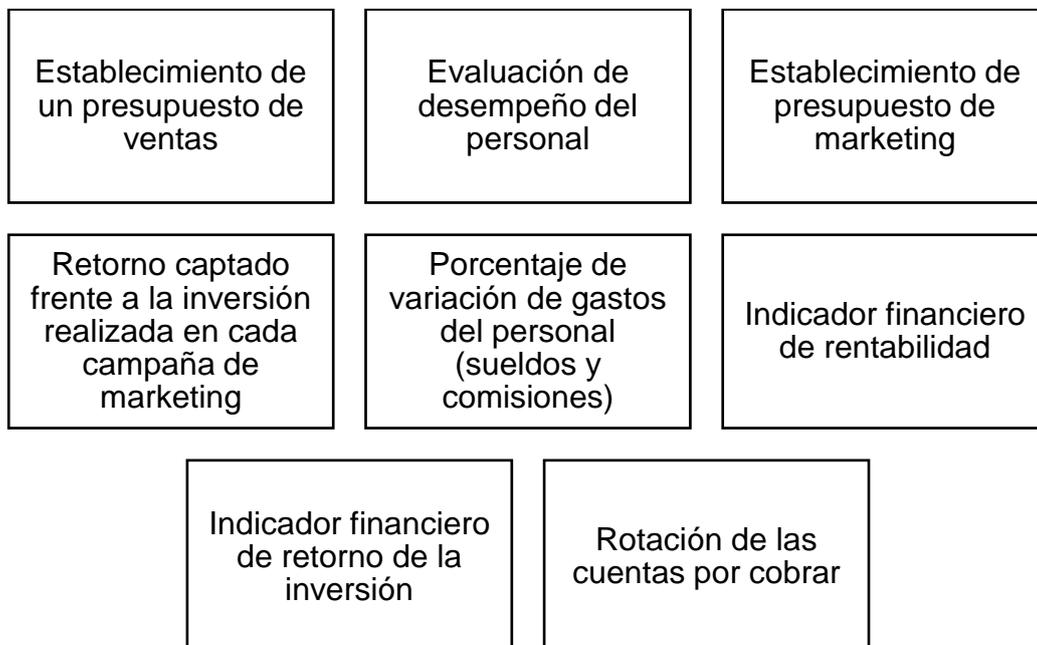
el marketing amerita del acompañamiento de un experto en el caso de no dominarlo plenamente quien se encuentre en la compañía, por lo tanto se debe contar con la experiencia necesaria para poder llevarlo a cabo, por otro lado el hecho de destinar dinero a una actividad en la cual no se tiene la cultura de hacerlo y de la cual no se ven los retornos de manera inmediata, es un tema que genera un choque bastante fuerte al momento de la ejecución del plan de ventas.

4.3.5. Metas estratégicas

4.3.5.1. Establecimiento de KPI'S

Los KPI'S sirven como indicadores de medición frente a la implementación de un proceso en una organización, este proceso puede estar vinculado a cualquier área de la empresa, por lo que dependiendo de ella se definen, para que de esta manera las personas que se encuentran a cargo de la ejecución del proyecto a implementar, sepan hacia donde van y qué se espera específicamente de cada una de ellas

Gráfico 12: Indicadores de medición



Fuente: (Kahle, Strategic Planning for Salespeople., 2005)

Elaborado por: El autor

Detalle con respecto a los KPI'S

Presupuesto de ventas

Objetivo: De acuerdo a la evolución de las ventas en los últimos cinco años, el valor a alcanzar es de \$307,000, considerando el comportamiento de las ventas, las mismas que de acuerdo a los datos obtenidos no presentan una tendencia constante ascendente como para obtener una proyección, por ende se ha tomado como referencia un valor medio obtenido en el año 2015, en el cual se obtuvo una excelente rentabilidad.

Tiempo de evaluación: Mensualmente

Tiempo previsto para su modificación: Anualmente

Responsable por medición y cumplimiento: Jefe de ventas

Evaluación de desempeño del personal

Objetivo: Alinear estratégicamente al personal que se encuentra en la compañía y a las futuras incorporaciones a la meta organizacional que la empresa quiere alcanzar, de esta manera se pueden identificar falencias de conocimientos, habilidades, competencias y se puede fortalecer a tiempo las debilidades del personal.

Tiempo de evaluación: Anualmente

Responsable por medición y resultados: Jefe de talento humano

Presupuesto de marketing

Objetivo: Destinar entre un 3 y 5% de las ventas para todo lo relacionado con campañas de publicidad, marketing y comunicación.

Tiempo de evaluación: Mensualmente

Tiempo previsto para su modificación: Anualmente

Responsable por medición y cumplimiento: Jefe de ventas/marketing

Retorno sobre la inversión en campañas de marketing

Objetivo: Obtener un retorno de 33% sobre el monto invertido en marketing para de esta manera medir la efectividad de la campaña que se realizará.

Tiempo de evaluación: Quincenalmente

Tiempo previsto para su modificación: Mensualmente

Responsable por medición y cumplimiento: Jefe de ventas/marketing

Gastos del personal de ventas

Objetivo: Establecer como monto máximo un 2% en gastos del personal en lo que respecta a sueldos, salarios y comisiones, para de esta manera no exceder en gastos administrativos a la empresa.

Tiempo de evaluación: Anualmente

Tiempo previsto para su modificación: Anualmente

Responsable por medición y cumplimiento: Jefe de ventas y jefe de talento humano con aprobación del jefe financiero.

Indicador de rentabilidad

Objetivo: Establecer un 30% de rentabilidad para la empresa, tomando en consideración los valores históricos de la misma y las necesidades de la empresa en reinversión y de los accionistas en retorno.

Tiempo de evaluación: Anualmente

Tiempo previsto para su modificación: Anualmente

Responsable por medición y cumplimiento: Jefe financiero.

Retorno de la inversión

Objetivo: Establecer un 5% de retorno sobre la inversión que sea beneficioso para los accionistas y para el bienestar del desarrollo de la organización.

Tiempo de evaluación: Anualmente

Tiempo previsto para su modificación: Anualmente

Responsable por medición y cumplimiento: Jefe financiero.

Rotación de las cuentas por cobrar

Objetivo: Disminuir los días para cobrar a clientes a la mitad, de tal manera que el objetivo sea de 80 días promedios.

Tiempo de evaluación: Semestralmente

Tiempo previsto para su modificación: Anualmente

Responsable por medición y cumplimiento: Jefe financiero

4.3.6. Planes de acción

4.3.6.1. Establecimiento de planes de acción para objetivo #

1

- ✓ Con el análisis del entorno y del mercado previamente realizado, se debe identificar nuevos nichos de mercado hacía donde apuntar.
- ✓ Una vez identificados tales nichos, se los debe estudiar e investigar para de esta manera poder llegar a ellos.
- ✓ Es necesario realizar una personalización del producto que se ofrece para de esta manera tener un primer acercamiento con el cliente potencial.
- ✓ Reunirse personalmente y despejar dudas con respecto a los requerimientos propios del cliente para que pueda adquirir el producto o servicio ofrecido por la empresa.
- ✓ **Presupuesto:** \$2500
- ✓ **Responsable:** Jefe de Ventas/Marketing
- ✓ **Tiempo promedio para la realización:** 4 meses

4.3.6.2. Establecimiento de planes de acción para objetivo #

2

- ✓ Identificación de funciones de la estructura actual de talento humano existente en la compañía

- ✓ Elaboración de descriptivo de funciones de cada puesto de trabajo dentro de la empresa.
- ✓ Creación de departamento de ventas, estableciendo los siguientes aspectos:
 - Bandas salariales de acuerdo a la media del mercado
 - Definición de comisiones según la media del mercado.
 - Establecimiento de la modalidad de venta de acuerdo al tipo de negocio.
 - Determinación de una estructura departamental de acuerdo a una pyme, es decir con: un jefe de ventas y 2 o 3 vendedores dependiendo el volumen de la demanda.
 - Definición de los procesos del departamento de ventas, así como presupuestos, amonestaciones, bonificaciones, entre otros.
- ✓ Evaluación de la persona encargada de manejar el área de talento humano, después de 3 meses, para ver cómo ha evolucionado dicha área, así como la sinergia de las personas que se encuentran en él.
- ✓ Es importante poder medir el impacto que trae para la organización la creación de dicha área.
- ✓ **Presupuesto:** \$3000
- ✓ **Responsable:** Jefe de Talento Humano y Ventas/Marketing
- ✓ **Tiempo promedio para la realización:** 3 meses

4.3.6.3. Establecimiento de planes de acción para objetivo #

3

- ✓ Establecimiento de las estrategias directrices de la organización.
- ✓ Es importante poder medir el impacto que trae para la organización el hecho de tener o no tener dichas

estrategias (desde luego lo más positivo será contar con ellas).

✓ Con la identificación previa de los nichos de mercado a los cuales se desea apuntar, así como sus características y posibles condicionantes para empezar una negociación, se establecen los diferentes medios a través de los cuales se puede dar a conocer con mayor profundidad la empresa.

✓ El tipo de estrategia de marketing a utilizar será enfocada a B2B o también conocida como business to business, sobre todo considerando que ese es el mercado objetivo al cual apunta Transportes Veloz.

✓ En lo que respecta a la manera de comunicación, la mejor estrategia a utilizar es una estrategia de marketing convencional, sobre todo considerando la lejanía del mercado en el cual se desarrolla, por lo que la mejor manera de llegar al mercado objetivo es a través de los medios conocidos como la televisión, la radio o la prensa.

✓ Una vez definida la estrategia que más se adapte al tipo de negocio y al tipo de clientes que se tienen, se debe establecer un presupuesto de gasto aproximado.

✓ Dentro del plan de fidelización se pueden realizar las siguientes acciones:

- Otorgar descuentos especiales y permanentes a clientes recurrentes durante todo el año.
- Realizar convenios con casas comerciales y otorgar dichos beneficios a los clientes o empleados de las empresas de los clientes permanentes.
- Dependiendo de los montos de facturación por cliente se pueden realizar sorteos de viajes, estadías en hoteles del país, entre otros para que los clientes perciban dicha situación como un beneficio de permanecer siendo clientes de la compañía.

✓ **Presupuesto: \$5000**

- ✓ **Responsable:** Jefe de Ventas/Marketing
- ✓ **Tiempo promedio para la realización:** Entre 3 a 6 meses

5. CONCLUSIONES

Al ser una pyme, la empresa cuenta con un amplio potencial de crecimiento, para lo cual es indispensable que los propietarios primeramente se sinceren con la situación actual de la compañía y estén abiertos a la implementación de estrategias empresariales de diversos tipos, tales como comerciales, de talento humano, logísticas, de procesos, entre otras, para así poder mejorar integralmente las condiciones a las cuales puede estar expuesta la empresa e identificar nuevos nichos de mercado en diferentes sectores productivos.

Por otra parte, se pudieron identificar las causas de la disminución progresiva de las ventas de la empresa, la cual principalmente es la contracción de la economía local así como de las actividades relacionadas al sector petrolero a nivel internacional, identificado como un (casi único) cliente con el cual se relaciona toda la actividad comercial de la compañía. Desde luego la ausencia de estrategias comerciales específicas enfocadas hacia un objetivo en particular debilitaron ampliamente los aspectos relacionados con la venta del servicio de la compañía, ya que meramente se desarrollaba un comercio común, sin ningún tipo de diferenciación y sin ninguna meta previamente establecida.

Es importante reconocer que esta investigación fue un proceso de aprendizaje, no solo para el alumno sino para la empresa en sí. Se pudo evidenciar las falencias e informalidades que se manejan en el sector. Recordemos que lo más importante es mejorar los ingresos de la empresa, por lo cual se planteó como el primer objetivo regresar a ingresos como los que se tuvieron en el 2015, valor que servirá como referente al momento de calcular el presupuesto de ventas, este tuvo mucha acogida con el dueño de la empresa pues fue el más fácil de asimilar y entender, se dispuso que sea el primero pues la intención era aplanar el camino para los siguientes objetivos en donde se debe invertir dinero. En el siguiente objetivo se estableció que se debía crear un departamento de ventas y marketing, esto fue lo más difícil de aceptar por parte del propietario pues parte de esta labor de captación y relación de clientes es llevada directamente por él, para lograr la acogida esperada se propuso que el dueño de la empresa no pierda el control total de la gestión de ventas pero sí que se delegue la parte operativa y relacional al jefe de

ventas/marketing, el cierre del negocio seguiría formando parte de la gestión del propietario del negocio. Por último tenemos la gestión de la implementación de una estrategia de marketing, en esta caso se estructuró un esquema que permita sostener el negocio en el tiempo junto a ingresos estables, captando clientes nuevos, teniendo una gestión de cobro relacional y sobre todo que se respete el presupuesto asignado para estas tareas, volviendo rentable esta estrategia. Cualquier dueño de este tipo de empresas estará al menos al principio renuente a delegar la gestión de ventas pero la persona que se encargue de esta tarea deberá ejercer multitareas dado que se espera que a futuro este funcionario también sea la encargado del servicio post venta y se pueda ofrecer servicios de tracking de carga, en donde el eje funcional sea el jefe o encargado de ventas.

La provincia de Orellana puede ofrecer una perspectiva positiva en cuanto al crecimiento de las actividades económicas que en ella se realizan, tales como las relacionadas a la minería, agricultura, realización de obras públicas, entre otras, por tanto la empresa objeto de investigación debe primeramente identificar dichas actividades potenciales para así alinearse a ellas y poder cubrir las nuevas necesidades que se pueden originar en los diversos sectores económicos y así desvincularse poco a poco de su alta dependencia a la actividad petrolera.

Así también al ser una empresa familiar se identificó la necesidad de comprometer mucho más al equipo de trabajo que no es parte de la familia, ya que esto ayudará en el proceso de implementación de un plan de fidelización para clientes, los mismos que en la actualidad se van con la mejor oferta del mercado, por tanto se ve la necesidad de comprometer a los actuales y potenciales clientes en la consecución de los objetivos y metas planteadas como empresa y familia, esto generará mayor sentido de compromiso al momento de realizar recuperación de la cartera vencida, exigencias particulares con respecto a tiempos, requerimientos y en general a mejorar el servicio final que percibe el cliente.

Finalmente el establecimiento de un porcentaje específico de recuperación de cartera, en primer plano ayudará a mejorar el índice de liquidez de la compañía, sumado a un aumento en el monto del capital de trabajo para poder realizar inversiones interesantes a corto plazo y atractivas para mejorar las

negociaciones comerciales de la empresa y desde luego su rendimiento a largo plazo.

6. RECOMENDACIONES

Una vez realizada la presente investigación se recomienda lo siguiente:

Cuando se dé inicio al proceso de implementación del plan de ventas es indispensable o que se contrate a un jefe de ventas o que se tenga ayuda externa de parte de un asesor o consultor empresarial que sirva de guía para poder llevar a cabo de una manera adecuada no sin antes venderle la idea al propietario del negocio que esta es una inversión pero sobre que sin esta persona no se podrá alcanzar los resultados propuestos.

Antes de empezar con el proceso del plan de ventas, es importante alinear a todo el personal y comunicar cuales son los objetivos que se quieren lograr, de qué manera se lograrán y cuáles son las herramientas disponibles para llevarlo a cabo.

Conforme vaya avanzando la implementación del plan comercial, se deben realizar las evaluaciones, seguimientos y retroalimentaciones respectivas para hacer correctivos a tiempo y no esperar a último momento, donde en muchos casos ya no se pueden modificar los resultados, para recién hacerlo.

La investigación de mercado se debe hacer de una manera muy minuciosa y cautelosa, de tal manera que los competidores no puedan denotar con facilidad cuales son las acciones concretas que realiza la compañía en función a su mejoramiento empresarial.

Finalmente se recomienda que exista una comunicación constante entre propietarios y equipo de trabajo, de tal manera que se pueda conocer de primera mano la información acerca de cambios, mejoras, aceptación de clientes, entre otros, de los cambios que se proponen realizar.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Affonso, R., Marcotte, F., & Grabot, B. (2008). Sales and operations planning: the supply chain pillar. *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 19(2), 132-141. doi:10.1080/09537280801896144
- Araujo, A. (28 de Diciembre de 2015). El transporte pesado se redujo en el 2015. *El Comercio*, pág. 3.
- Artal, M. (2013). *Dirección de ventas 12ª edición: Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madrid: ESIC Editorial.
- Asamblea Nacional Constituyente. (25 de Junio de 2012). Reglamento a la Ley de Transporte Terrestre de Tránsito y Seguridad Vial. Quito, Ecuador. Obtenido de <http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Decreto-Ejecutivo-No.-1196-de-11-06-2012-REGLAMENTO-A-LA-LEY-DE-TRANSPORTE-TERRESTRE-TRANSITO-Y-SEGURIDAD-VIA.pdf>
- Asociación Amazanga. (14 de Noviembre de 2017). *Amazanga*. Obtenido de <http://www.amazanga.org/petrol.html>
- Baena, E., Sánchez, J., & Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 9(23), 61- 66.
- BCE. (31 de Octubre de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>
- CAF. (2003). *Ecuador: Análisis del Sector Transporte*. Caracas: CAF.
- Civaj, M. (2008). Antes de iniciar, planea tu estrategia. *Entrepreneur México*, 16(8), 74.
- Comité Ecuménico de Proyectos. (2003). *El Oriente es un mito*. Quito: Abya - Yala.
- Constante, S. (8 de Enero de 2016). Las ciudades del petróleo se apagan. *El País*, pág. 6.

- Diario La Hora. (13 de Octubre de 2015). *La Hora*. Obtenido de El transporte pesado siente la crisis económica del país: <https://www.lahora.com.ec/noticia/1101873389/el-transporte-pesado--siente-la-crisis-econoc3b3mica-del-pac3ads>
- Díez, E., Navarro, A., & Peral, B. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*. Madrid: ESIC.
- Ekos Negocios. (31 de Octubre de 2017). *Revista Ekos Negocios*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=5095>
- El Comercio. (26 de Junio de 2012). Breve reseña sobre la historia petrolera del Ecuador. *El Comercio* , pág. 3.
- El Comercio. (27 de Junio de 2012). *La historia de Ecuador contada a través del petróleo*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/historia-de-ecuador-contada-a.html>
- El Comercio. (28 de Octubre de 2017). *Diario El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/opinion/editorial/opinion-caida-crudo-efectos.html>.
- El Comercio. (14 de Noviembre de 2017). *Diario El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/opinion/editorial/coca-rostro-crisis.html>
- Emprendaria. (7 de Noviembre de 2017). *Emprendaria: Todo para iniciar tu proyecto*. Obtenido de http://www.emprendaria.com/nota.php?id_not=460
- Emprende Pyme. (1 de Noviembre de 2017). *Emprende Pyme*. Obtenido de *Importancia del plan de ventas*: <https://www.emprendepyme.net/importancia-del-plan-de-ventas.html>
- Fernández-Balaguer, G., & Molina, J. (2006). *El plan de ventas*. Madrid : ESIC Editorial .
- FLACSO. (14 de Noviembre de 2017). *FLACSO*. Obtenido de <http://www.flacsoandes.edu.ec/biblio/catalog/resGet.php?resId=18192>

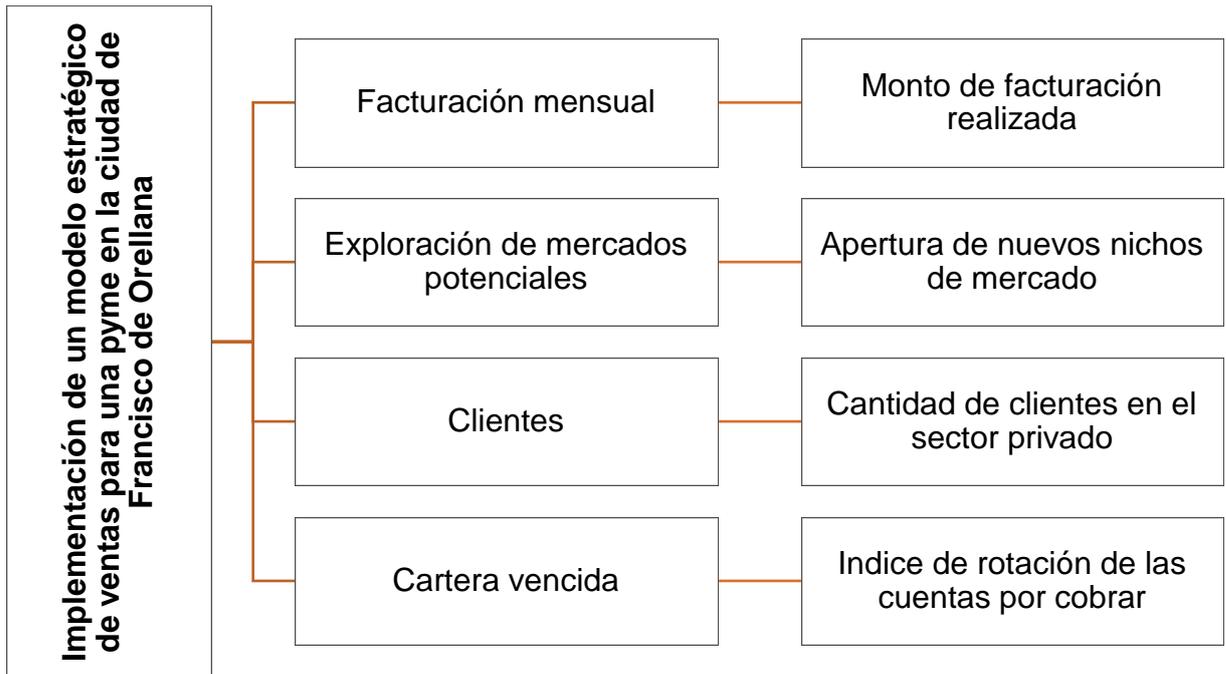
- GAP de Orellana. (2011). *Plan de desarrollo de la provincia de Orellana*. Quito: Ministerio del Ambiente.
- García, L. (2011). *Ventas*. Madrid: ESIC Editorial.
- INEC. (2 de Noviembre de 2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec/
- INER. (2012). *Instituto Nacional de Eficiencia Energética y Energías Renovables*. Quito: INER.
- Kahle, D. (2005). Strategic Planning for Salespeople. *Sales & Service Excellence Essentials*, 5(1), 5.
- Kahle, D. (2016). Characteristics of Successful Salespeople. *American Fastener Journal*, 32(3), 40--42.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). Cómo dominar el sistema de gestión. *Harvard Business Review*, 1-18.
- Kossen, S. (1992). *La venta creativa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- López, M. d., & Lobato, F. (2006). *Operaciones de Venta*. Madrid: Paraninfo .
- Martín,C., Payne, A. & Ballantyne, D. (2004) *Marketing relacional: Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid : Ediciones Díaz de Santos.
- Mesonero de Miguel, M., & Alcaide, J. (2013). *Marketing Industrial*. Madrid : ESIC.
- Molina, M. (2012). Los sistemas de control de la fuerza de ventas. *Working Papers on Operations Management*, 3(1), 16-27.
- Montenegro, K. (1 de Diciembre de 2015). *Repositorio PUCE*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10966/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n%20de%20Grado%20-%20Liseth%20Montenegro.pdf?sequence=1>

- Municipio de Málaga. (2008). *El proceso de venta*. Málaga: Editorial Vértice.
- Olmos, J. (13 de Febrero de 2011). Orellana, la que más creció en la década, muestra más cambios. *El Universo*, pág. 4.
- Pro Ecuador. (31 de Octubre de 2017). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/sector11/>
- Revista Líderes. (11 de Septiembre de 2016). *El transporte de carga pesada registra caída en las ventas*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/transporte-pesado-caida-ventas-economia.html>
- Sánchez, M. (2011). *Entrepreneur Mexico*, 19(10), 40-45.
- Santillán del Río, A. (2007). Elabora tu plan de ventas. *Entrepreneur México*, 15(10), 112-113.
- Schroeder, R. (2011). Administración de Operaciones. En G. Zambrano, *Administración de la Producción* (págs. 1-80).
- Schultz, D., Robinson, W., & Gardini, C. (1995). *Cómo dirigir la promoción de sus ventas*. Barcelona: Granica.
- Sinha, P., & Zoltners, A. (2001). Sales-Force decision models: Insights from 25 years of implementation. *Interfaces*, 31(3), 8-44.
- SIO . (14 de Noviembre de 2017). *Sistema de Información Oficial*. Obtenido de El Ciudadano: <http://www.elciudadano.gob.ec/en-francisco-de-orellana-el-petroleo-significa-desarrollo-e-inclusion/>
- Spurrier, W., & Acosta, A. (2015). *A redistribuir la riqueza*. Guayaquil: Análisis Semanal.
- Starzee, B. (2017). Salespeople: Employees or independent contractors? *Long Island Business News*, 1-3.
- Strafford, J., & Grant, C. (2002). *Manual del director de ventas*. Bilbao : Grupo Planeta.

- Stutely, R. (2000). *Plan de Negocios: La estrategia inteligente*. México: Pearson Educación.
- Superintendencia de Compañías. (2 de Noviembre de 2017). Obtenido de www.supercias.gob.ec/
- Velasteguí, L. (1 de Junio de 2004). *Revista Académica de Economía* . Obtenido de Observatorio de la Economía Latinoamericana: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/lavm-petr.htm>
- Ventura, J. (2008). *Análisis Estratégico de la empresa*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Vilema, F. (2010). *Infraestructura de transporte y comercio: Un análisis comparativo entre Ecuador y países de Asia - Pacífico*. Guayaquil: Espol.
- Wilner, J. (1982). Integrating the sales force into your marketing effort. *Training and Development Journal* , 32-38.
- Wilton, G. (3 de Noviembre de 2017). *INREDH*. Obtenido de <https://www.inredh.org/index.php/boletines/boletines-ambientales/153-apuntes-sobre-la-explotacion-petrolera-en-el-ecuador>
- Zabala, C. (7 de Octubre de 2015). Orellana en crisis. *El Comercio*, pág. 2.
- Zimmerman, A. & Blythe, J. (2017). *Business to Business Marketing Management: A Global Perspective*. Estados Unidos: Routledge.
- Zoltners, A., Sinha, P., & Lorimer, S. (2008). Sales force effectiveness: A framework for researchers and practitioners. *Journal of Personal Selling*, 28(2), 115-131. doi:10.2753/PSS0885-3134280201
- Zoltners, A., Sinha, P., & Lorimer, S. (2012). Breaking the sales force incentive addiction: A balanced approach to sales force effectiveness. *Journal of Personal Selling*, 32(2), 171-186. doi:10.2753/PSS0885-313432020
- Zóttola, M. (2008). La evolución del perfil del vendedor. *Marketing más Ventas*, 23(233), 62-66.

8. ANEXOS

8.1. Anexo # 1



6.2. Anexo # 2

Variable	No	Indicador	Antecedentes teóricos
Facturación mensual	1	Monto de facturación realizada mensualmente	García, L. (2011); Kahle, D. (2005); Ventura, J. (2008)
Exploración de mercados potenciales	2	Apertura de nuevos nichos de mercado	Araujo (2015); Baena, E., Sánchez, J., & Montoya, O. (2003); Martínez, D., & Milla, A. (2012)
Clientes	3	Cantidad de clientes en el sector privado	Artal (2013); Civaj, M. (2008); Kaplan, R., & Norton, D. (2008); Stutely, R. (2000)
Cartera Vencida	4	Índice de rotación de cuentas por cobrar	López, M. d., & Lobato, F. (2006); Schroeder, R. (2011)
Plan de ventas	5	Presupuesto de ventas	Affonso, R., Marcotte, F., & Grabot, B. (2008); Díez, E., Navarro, A., & Peral, B. (2003); Fernández-Balaguer, G., & Molina, J. (2006); Molina, M. (2012); Zoltners, A., Sinha, P., & Lorimer, S. (2012)

6.3. Anexo # 3

Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Planificación previa del plan de ventas												
Implementación del plan de ventas												
Evaluación del plan de ventas												

6.4. Anexo # 4

Actividad	Precio
Movilización para realizar investigación hacia la ciudad de Orellana	\$200,00
Asesoría externa para implementar el plan de ventas	\$3000,00
Plan de capacitación al personal	\$1800,00
TOTAL	\$5000,00