



**República del Ecuador**

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil**

**Facultad de Posgrado e Investigación**

**Tesis en opción al título de Magíster en:**

**Gestión de Proyecto**

**Tema de Tesis:**

**Modelo de estrategias de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral  
para una distribuidora de consumo masivo - Caso Disproal.**

**Autor:**

**Lcdo. Guillermo Alexander Armijos Patiño**

**Director de Tesis:**

**Econ. Otto Suarez Rodriguez , Ph.D.**

**Septiembre, 2023**

**Guayaquil - Ecuador**

## DECLARACION EXPRESA

La responsabilidad de esta Tesis de Maestría me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. (Reglamento de posgrado de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil)



Lcdo. Guillermo Alexander Armijos Patiño

## DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a Dios por darme la sabiduría necesaria para tomar decisiones en mi vida, por la fortaleza para salir adelante y sobre todo la actitud para hacer las cosas, a mi esposa amada, mis hijos y toda mi familia quienes siempre han estado pendientes de mi crecimiento profesional, por esa razón aprovecho este medio para dedicar a todos ellos, este gran momento de mi vida.

Lcdo. Guillermo Alexander Armijos Patiño

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a la Universidad Tecnológica Empresarial UTEG, por la maestría que he podido culminar, a mí tutor el Mgtr. Luis de Ducas y P.H. d. Otto Suarez, quienes me direccionaron en la elaboración de mí tesis.

Lcdo. Guillermo Alexander Armijos Patiño

## ÍNDICE GENERAL

	PÁG.
DECLARACION EXPRESA .....	II
DEDICATORIA.....	III

AGRADECIMIENTO .....	IV
ÍNDICE GENERAL.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS .....	VIII
RESUMEN .....	IX
ABSTRACT .....	X
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	3
1.1 Antecedentes de la Investigación.....	3
Trabajos Relacionados .....	3
Conocer nuestra operación de negocio .....	3
1.2 Planteamiento del problema de investigación .....	4
1.2.1 Formulación del Problema .....	5
1.2.2 Sistematización del problema: (Preguntas directrices).....	6
1.3. Objetivos de la investigación.....	6
1.3.1. Objetivo General .....	6
1.3.2. Objetivos Específicos .....	6
1.4. Justificación.....	7
1.5. Marco de referencia de la investigación .....	8
¿Cómo se establece un modelo de estrategias de gestión basado en el cuadro de mando integral? .....	10
Canal Tradicional, Autoservicio, Horeca .....	12
Indicadores de Control .....	13
Características del modelo de estrategias basados en el cuadro de mando integral. ....	15
Metodologías para establecer el modelo de estrategias de gestión basado en el cuadro de mando integral para la operación comercial.....	15
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO .....	16
2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación. ....	16

2.2 Métodos de investigación.....	16
2.3. Unidad de análisis, población y muestra .....	16
2.4. Variables de la investigación, operacionalización .....	19
2.5. Fuentes Técnicas e instrumento para la recolección de información.....	19
2.6. Tratamiento de la información.....	21
2.7. Recursos y tiempo necesario para la ejecución .....	23
2.8. Cronograma de ejecución de las actividades.....	23
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	25
3.1. Análisis Experimental.....	25
3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas. ....	25
CAPÍTULO IV. PROPUESTA.....	28
4.1. Justificación de propuesta de identificar modelos de estrategias de gestión. ....	28
4.2. Desarrollo.....	28
CONCLUSIONES .....	30
RECOMENDACIONES .....	31
Referencias.....	32

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 (PyG mes de abril 2023)</i> .....	14
<i>Tabla 2. Presentación</i> .....	19
<i>Tabla 3. Presentación</i> .....	20

<i>Tabla 4. Presentación</i> .....	24
------------------------------------	----

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Gráfico 1. Presentación</i> .....	18
<i>Gráfico 2. Presentación</i> .....	18

## **RESUMEN**

Este trabajo destaca el seguimiento y el control que deben realizar los líderes en las áreas comerciales para el cumplimiento de indicadores de gestión con equipos que se encuentran bajo su cargo, dando a conocer la viabilidad de los procesos para tener un buen desempeño comercial, investigando los diferentes métodos de seguimiento aplicables a estos equipos



de trabajo, que generen direccionamientos adecuadas al área comercial. El propósito de este trabajo es tener un conocimiento general de las tareas que realiza cada líder de área con el manejo oportuno de estos indicadores que permiten estabilizar procesos para alcanzar los objetivos que los vuelve cada vez más competitivos en el mercado.

## **ABSTRACT**

This work highlights the monitoring and control that leaders in commercial areas must carry out to comply with management indicators with teams that are under their charge, making known the viability of the processes to have a good trading performance, investigating the different monitoring methods applicable to these work teams, which generate adequate addresses to the business area.

The purpose of this work is to have a general knowledge of the tasks carried out by each area leader with the timely management of these indicators that allow stabilizing processes to achieve the objectives that make them increasingly competitive in the market.

## INTRODUCCIÓN

Toda empresa nace de una idea acerca de la comercialización de un producto que permita satisfacer la necesidad de los consumidores, el futuro cliente. Cuando se tiene una idea correspondiente al desarrollo de una actividad comercial, se ha dado el primer paso para crear una empresa; cuando aún no se tiene, lo primero que se debe hacer es buscarla. La idea difícilmente se concretará en un negocio si no está apoyada en una actitud personal: y entusiasmo por crear algo nuevo, por iniciar una aventura que para algunos marcará el inicio de muchos éxitos. (Dávila, 2023).

Para evaluar la factibilidad de la idea, es preciso que ésta se vaya concretando en un plan o proyecto que analice con rigor los diversos aspectos de la creación de un negocio. Este trabajo constituye una guía para ir elaborando ese proyecto. (Alva, 2023).

Este estudio se realiza a través de la recopilación de información existente en investigaciones sobre empresa, modelo de estrategias de gestión, productos, servicios, ofertas, tipos de clientes, características del medio, entre otros que nos permitan tener una idea más clara para el planteamiento de nuestro proyecto y poder mejorar la capacidad de interpretación y análisis.

Este trabajo está estructurado de la siguiente manera:

- Antecedentes de la investigación
- Planteamiento del problema
- Objetivos de la investigación: general y específicos (mínimo 3, máximo 4)
- Justificación
- Marco de referencia

Existen diferentes metodologías en función a modelo de estrategias de gestión que aplican las empresas y es una necesidad, puesto que existe una

brecha entre la misión y visión, el trabajo que se realiza día a día, es ahí donde intervienen estos indicadores o KPI (o indicadores de rendimiento) que permitirán dar un seguimiento a la ejecución de planes de acción los cuales tienen como fin mejorar aspectos comerciales y financieros del negocio que nos permitan alcanzar las metas establecidas en un periodo de tiempo.

Estos indicadores junto al personal capacitado y el correcto direccionamiento permitirán la fluidez de procesos y evitar “cuellos de botella” para que los clientes queden satisfechos, por lo tanto, se incrementa la rentabilidad, captación de clientes, siendo esto es un instrumento que sirve para concretar, medir y comunicar las estrategias aplicadas en la compañía.

# **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

## **1.1 Antecedentes de la Investigación**

### **Trabajos Relacionados**

#### **Conocer nuestra operación de negocio**

Es importante conocer el manejo del negocio, enfocándose en los puntos relevante de la operación, los cuales son determinantes para alcanzar los objetivos propuestos, siendo estos identificar un modelo de estrategias basadas en el cuadro de mando integral aplicados en la distribuidora de consumo masivo Disproal para el alineamiento con la empresa Colombina del Ecuador, que permitan dar el seguimiento correspondiente de la operación, que esta genere una rentabilidad y sea sustentable en el tiempo, permitiendo evaluar las diferentes posibilidades de éxitos en la gestión comercial, estando alerta a todas las exigencias y expectativas que el mercado presenta y poder así, cumplir con los objetivos propuestos.

Los Distribuidora Disproal comercializa productos de la compañía Colombina del Ecuador, tiene sede en la ciudad de Guayaquil, presentando una FFVV de 6 asesores comerciales, 2choferes, 2 ayudantes, 1 facturador y el gerente de la distribuidora, lo cual permite llegar de manera directa con nuestros clientes, ofreciendo nuestro portafolio de marcas y referencias.

A pesar de ser marcas con reconocimiento internacional, es vital realizar una correcta lectura del posicionamiento en cada uno de los territorios identificando a la competencia y poder así establecer estrategias para el desarrollo y captación de mayor mercado, generando crecimiento en ventas junto al correcto manejo de indicadores de medición que permitirá recuperar valor de la operación.

Con el pasar de los años hemos encontrado muchos gerentes de ventas que se muestran frustrados y confundidos porque no saben por dónde enfocarse

cuando se trata de analizar métricas para mejorar sus estrategias de ventas. Los modelos de estrategias de gestión basados en el cuadro de mando integral son un tema que generan mucha complejidad en los departamentos de ventas, la cruda realidad es que no todos aman los números y mucho menos cuando hay que analizarlos. (Pérez, 2021).

(Méndez, 2018) El profesor Robert Kaplan (profesor de contabilidad de la escuela de negocios Harvard) y David Norton (consultor especializado de gerencia de intangibles y estrategia) desarrollaron el Balance Scorecard el cual pretendía explorar nuevas formas de medir el rendimiento organizativo para Analog Device, empresa del sector de semiconductores (Ramirez, 2013).

Los proveedores actualmente cuentan con herramientas que facilitan el análisis de los indicadores comerciales, pero ¿Cuáles son los modelos de estrategias de gestión más importantes y útiles para mejorar tus procesos comerciales?

La importancia de tomar como referencia este trabajo, es la adecuada interpretación de los resultados en cada uno de los puntos de referencia en el negocio dando solución y desarrollo de la operación enfocada a mejorar la rentabilidad, de paso es relevante tener claridad de las políticas de desarrollo que mantienen las instituciones para marcar el camino con sus clientes internos y externos, permitiendo un direccionamiento a cada uno de los procesos existentes en cada área y a su vez dar foco a futuras situaciones. Entre estas están las políticas de cartera, de distribución, administrativas, de marketing, logística entre otras.

## **1.2 Planteamiento del problema de investigación**

La distribuidora Disproal, creada desde el 2018 en la ciudad de Guayaquil la cual comercializa productos de la compañía Colombina con más de 32 marcas y un territorio de desarrollo de cerca de 6mil puntos de ventas, ha permitido el crecimiento anual de sus resultados facturando en el 2022 cerca de \$500.000,00 en el canal detallista sin embargo, en este último

periodo ha presentado situaciones complejas en el desenvolvimiento de sus actividades comerciales (problemas de cartera que generan irregularidad en los procesos de compra y venta de sus productos afectando directamente todas las áreas que participan de la operación, sobre todo al equipo de vendedores, los cuales presentan situaciones con sus clientes, al momento de no presentar un servicio adecuado, producto de desabastecimientos de mercadería, sobre todo referencias estratégicas con un mayor nivel de rotación).

La compañía Colombina tiene como política con sus distribuidores, el correcto manejo de su cartera (retorno de valores en un plazo de 30 días), crecimientos con relación al año anterior el cual sirve como base para el planteamiento de sus metas (año 2022, 22% var) y es ahí donde se presenta el problema con Disproal, el cual no está alineado a sus pagos afectando su desarrollo de ventas.

Con relación a lo expuesto, presentamos el problema objeto de estudio del presente trabajo y lo formulamos de la siguiente manera.

### **1.2.1 Formulación del Problema**

El desarrollo y crecimiento poblacional, ha convertido al mercado de consumo masivo en uno de los sectores empresariales más rentables e influyentes del País y del mundo, presentando diferentes estrategias de comercialización. La demanda de ciertos productos presenta variaciones en los resultados siendo oportuno una correcta interpretación, ejecución y seguimiento de modelos estratégicos de gestión que permitan cumplir con los objetivos propuestos.

Como resultado de una gestión aplicando los KPI, se da valor agregado a las decisiones a nivel gerencial, convirtiéndose en sistemas de apoyo a la toma de decisiones, conjuntamente con sistemas de información gerencial, transformado de forma oportuna los datos de la organización en información idónea para decidir o predecir posibles comportamientos en el mercado, así como lo menciona (Loyo & Froilan, 2017), los sistemas de tecnología de la

información son las herramientas más importantes para aumentar el nivel de eficiencia y productividad de los negocios.

### **Formulación del problema:**

¿Cómo aporta el modelo de estrategias de gestión basado en el cuadro de mando integral en una distribuidora de consumo masivo para mejorar su operación comercial?

#### **1.2.2 Sistematización del problema: (Preguntas directrices)**

- a) ¿Cuál es el direccionamiento de la Distribuidora Disproal en temas de implementación de modelos de estrategias de gestión empresarial?
- b) ¿Cómo influye la interpretación de los estados financieros en la distribuidora Disproal y que acciones deberían tomar?
- c) ¿Qué indicadores deberían considerar basados en el modelo de estrategias de gestión, que permitirá el desarrollo de la distribuidora Disproal en el área comercial?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Identificar un modelo de estrategias de gestión basado en cuadro de mando integral para mejorar la rentabilidad de la distribuidora de consumo masivo Disproal.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a) Determinar un direccionamiento de negocio para la Distribuidora Disproal enfocándose en los departamentos que dan soporte al área comercial.
- b) Considerar aspectos relevantes en los estados financieros para tomar acciones correctivas en la operación.



c) Sugerir desarrollo de contenido enfocado en las variables de revisión financiera y mercado del modelo de estrategias de gestión basado en el cuadro de mando integral que permitirá el desarrollo de la distribuidora Disproal.

El aporte de este trabajo será de utilidad para la distribuidora Disproal y demás clientes de Colombina del Ecuador, para la comercialización productos de consumo masivo, aportando con recomendación de modelos de estrategias que permite planificar, ejecutar y dar seguimiento a puntos relevantes que se realiza en las empresas, cuidando siempre su sostenibilidad en el tiempo y que a su vez sea una operación rentable. Este trabajo detallará las actividades que el Distribuidor, Gerente de Ventas, jefe o supervisor deberá analizar y a su vez dar la retroalimentación a su equipo comercial.

#### **1.4. Justificación**

La empresa Colombina Cía. Ltda. está dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo a nivel nacional, lo cual se convierte en una compañía que está directamente relacionada con los clientes en sus diversos puntos de ventas, así como también una gran competencia con la que debe constantemente mejorar su direccionamiento a Distribuidores, enfocadas a clientes y/o estrategias de comercialización de golosinas (Loyo & Froilan, 2017). Al hacer el seguimiento tradicional de sus resultados, dependiendo de las personas encargadas de esta tarea y con base en un criterio práctico y analítico, presentamos la información pertinente, dando una interpretación más acertada del mercado y exponiendo las necesidades reales de cada segmento.

El objetivo de este trabajo es establecer el sistema de indicadores de gestión del departamento Comercial de la distribuidora Disproal, quien comercializa productos de la empresa Colombina que permitan dar el seguimiento correspondiente de la operación, mediante el uso de indicadores de control el cual permitirá dar una claridad y una interpretación más acertada para el planteamiento de planes de acción, estos se manejaran por medio de KPI replicando en todos los puntos de ventas, para obtener información clara y precisa, que permita mantenerse competitivos y buscar ese liderazgo en el

mercado de consumo masivo en el Ecuador (Loyo & Froilan, 2017), además de optimizar los procesos y toma de decisiones a nivel de gerencia y que dicho manejo genere ganancias, mejorando la rentabilidad de la operación.

Entre los beneficios del uso de modelos de estrategias de gestión, es la facilidad de manejar datos relevantes de los clientes que favorecen a la distribuidora Disproal, su gerente en tomar decisiones basadas en la problemática de su operación permitiendo que el negocio tenga un correcto direccionamiento y control de todas las actividades que se ejecutan.

### **1.5. Marco de referencia de la investigación**

Los modelos de estrategia de gestión nos permiten dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de las actividades de la empresa. Estos permiten establecer estrategias que nos lleven a alcanzar nuestros objetivos. La metodología de implementación de indicadores es necesaria para mejorar nuestra gestión. “Lo que no se mide no se controla y lo que no se controla no se puede mejorar” (Reyes, Noboa , & Lozada , 2010). Tener control de indicadores es determinar el avance del proyecto, recopilar información real de manera periódica, hacer la comparación del plan contra la ejecución real, análisis de las causas raíz de los resultados, determinar los impactos en caso de existir una desviación y finalmente implementar acciones correctivas que nos ayuden a mejorar el desempeño del proyecto. (Medina, 2019)

(Ruiz, 2019). “La competitividad de un país puede definirse como la capacidad de diseñar producir y comercializar bienes y servicios mejores y/o más baratos que los de la competencia internacional, lo cual se debe reflejar en una mejora del nivel de vida de la población”. Porte elaboró un modelo que permite comprender el proceso que lleva a lograr ventajas competitivas y, a la vez, identificar la manera como las empresas pueden desarrollar su competitividad; es decir, mejorar la cantidad y calidad de los recursos que poseen y la capacidad para utilizar esos recursos de manera más eficientes de la organización o de un país.

Este modelo de estrategias ayuda a medir el rendimiento de un proceso. Por ejemplo, una correcta selección de KPI en la operación comercial permite saber si nuestras campañas y acciones de mercadotecnia están funcionando. De igual manera, los elementos estratégicos de desempeño de la gestión comercial permiten el seguimiento oportuno referente al cumplimiento de objetivos de ventas, captación y fidelización de clientes, estableciendo número de visitas en el día, semana y mes, control financiero, por esa razón, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión comercial de la distribuidora, sino que se establece la necesidad de considerar los modelos de medición para el correcto desempeño de la operación. (Sarcos, 2016)

“Según Inacatalog, un indicador clave de rendimiento puede medir tantas cosas que a veces no sabemos distinguir cuáles son las relevantes para el cumplimiento de nuestros objetivos”. Por esa razón es importante establecer según el área, cuáles serían los más relevantes. (mediterraneo, 2017)

(Ruiz, 2019) “Estrategia empresarial ha resultado ser un ícono en la gestión de la planeación de las organizaciones, de ella se desprenden las acciones a desarrollar para el logro del objetivo estratégico”. la estrategia permite identificar la forma en que se ha de asumir las condiciones por el colaborador encargado del desarrollo del modelo de gestión el cual deben de conocer y manejar para efecto de un proceso exitoso.

Utilizar un modelo de estrategias basado en el cuadro de mando integral permite controlar todos los aspectos relevantes de la empresa y disponer de una imagen clara y actualizada de lo que ocurre dentro y fuera de la misma, es una herramienta efectiva para directivos y gerentes. Con el modelo de estrategias basadas en el cuadro de mando integral se conocerá cuál es la salud de la empresa y su evolución desde un punto de vista general. (Dávila, 2023)

## ¿Cómo se establece un modelo de estrategias de gestión basado en el cuadro de mando integral?

Este conjunto de indicadores ofrece información sobre la situación actual de la empresa, como va encaminada en la consecución de sus objetivos, y se desarrolla teniendo en cuenta 5 puntos de interés que están interrelacionadas entre sí:

**Financiero.** Por medio de los indicadores financieros las empresas podrán rentabilizar su operación, presentar crecimientos en ventas o la reducción de costos de algunos procesos. Estos valores pueden medirse desde el modelo de estrategias de gestión basados en el cuadro de mando integral y ver que están funcionando de forma adecuada. Este manejo permite la optimización de recursos y la reducción de costos, logrando una mayor eficiencia en los procesos.

**Procesos internos.** Los procesos internos en las empresas generan un valor agregado en sus productos y servicios, fundamentales para cualquier estrategia de reducción de costos. Revisando los tipos de procesos de una empresa se encuentran las gestiones que se realizan en el día a día, procesos de gestión y relación con los clientes, procesos de creación e innovación. (Dávila, 2023)

**Cliente.** En el modelo de estrategias de gestión basado en el cuadro de mando integral deben recogerse métricas que midan el nivel de servicio con los clientes. Varios de estos indicadores son la retención de clientes, satisfacción de clientes y rentabilidad de clientes. Gracias a una adecuada gestión empresarial, es posible tomar decisiones más acertadas y eficaces para la organización (Dávila, 2023)

**Formación y desarrollo.** Bajo este parámetro, el modelo de estrategia de gestión basado en el cuadro de mando integral debe aportar información sobre los intangibles de la empresa como son el capital humano, informativo, de comunicación y el organizacional. Esta gestión bien aplicada puede aumentar la competitividad en el equipo. (Dávila, 2023)

**Estrategias de Mercado.** Este es el paso más trascendental para el manejo de toda operación, permite encontrar el camino correcto y define el éxito o fracaso de cada negocio.

- a. **Segmentación de Mercado.** Para desarrollar una estrategia efectiva, hay que conocer al público objetivo y segmentarlo según sus necesidades e intereses.
  - **Demográfica.** Dividir el mercado según la edad, género, nivel de educación, ingresos, profesión, etc.
  - **Geográfica.** Dividir el mercado según la ubicación geográfica, como países, regiones, ciudades, etc.
  - **Conductual.** Dividir el mercado según las actitudes, el comportamiento, la frecuencia, la lealtad y el hábito de compra del cliente.
  - **Psicográfica.** Dividir el mercado según las características de personalidad, valores, estilo de vida y comportamiento del cliente.
- b. **Análisis de la competencia.** Es importante conocer y analizar a la competencia para encontrar oportunidades y desarrollar un plan que se diferencie y destaque.
  - **Identificación de competidores.** Es importante conocer quiénes son nuestros competidores directos e indirectos, sus características y fortalezas y debilidades.
  - **Análisis de la competencia.** Se deben analizar las estrategias de la competencia, precios, productos, servicios, estrategias de marketing, puntos de venta, etc.
  - **Benchmarking.** Benchmarking se utiliza para comparar el rendimiento de la empresa con el de su competencia, para aprender de las mejores prácticas y mejorar.
- c. **Mix de Marketing.** Es la combinación de cuatro elementos clave: producto, precio, promoción y lugar, que deben trabajar juntos para alcanzar los objetivos de la estrategia.

- **Producto.** Desarrollar un producto que satisfaga las necesidades de los clientes y tenga una ventaja competitiva.
  - **Precio.** Establecer un precio que sea atractivo y competitivo en el mercado, y que permita generar beneficios para la empresa.
  - **Promoción.** Utilizar herramientas de promoción, como publicidad, relaciones públicas, redes sociales y ventas personales para llegar al público objetivo.
  - **Plaza.** Seleccionar canales de distribución, como tiendas físicas, tiendas en línea o distribuidores, que lleguen al público objetivo de manera efectiva.
- d. **Selección del Mercado Meta.** Es el mercado potencial donde se desarrollará la gestión de marketing.
- **Análisis del público objetivo.** Se debe investigar y analizar a nuestro público objetivo para identificar necesidades, comportamientos y expectativas.
  - **Selección del mercado meta.** Se deben elegir aquellos segmentos de mercado con mayor potencial y que estén alineados con los objetivos de la empresa.
  - **Posicionamiento de marca.** El posicionamiento de marca debe estar acorde con el público objetivo seleccionado y diferenciar a la empresa de la competencia.

### **Canal Tradicional, Autoservicio, Horeca**

En el canal tradicional podemos observar los sub-canales mayoristas y distribuidores, en el caso del canal Moderno, se subdividen en Autoservicios y Autoservicios Independientes. En el canal Horeca constan todos los negocios como Hoteles, Restaurantes y cafeterías.

Estos clientes presentan mucha dinámica por la cantidad de nuevos productos, mostrando a la tecnología como estrategia para ganar mercado y diversificar los mismos, los cuales se presentan de diversas formas: online, offline, showroomer y webrooming. Esto implica que se enfrenta a nuevos

desafíos, de clientes, servicios, variedad de productos, convirtiéndose en la clave del éxito para el negocio. (Loyo & Froilan, 2017)

## **Indicadores de Control**

(Loyo & Froilan, 2017) Como lo menciona (Barranco, 2015), “Es una métrica enfocada a aquellos aspectos relativos al desempeño de la empresa que resultan clave para lograr el éxito de la misma, tanto hoy como en el futuro”. Se entiende que los indicadores de control establecen aspectos relevantes que junto al debido enfoque y desarrollo permitirán incrementar resultados en la operación volviendo a esta muy rentable lo cual permitirá mantenerse en el tiempo, creando valor y a su vez captando valor.

Entre los indicadores de control más relevantes, podemos determinar los siguientes:

- Universo de Clientes
- Control de Venta (diaria, semanal, mensual, acumulada, por vendedor, por cliente, por producto, por marca, etc.)
- Dropsize
- Rentabilidad de Venta, estableciendo un P&G de la operación
- Rotación de Producto en el punto de venta, considerando las estrategias de merchandising.
- Distribución Numérica de las marcas, productos que maneja la compañía en determinados territorios.
- Frecuencia de Visita diaria por parte del ejecutivo de ventas, estas pueden ser (semanal, quincenal, mensual)
- Control de Efectividad de Visitas a Clientes
- Efectividad de Ventas a Clientes
- Indicadores de retorno de devolución, estableciendo los motivos de devolución de producto.
- Indicadores de cartera (recaudos, cartera corriente, cartera vencida)

- Costo por servir por Vendedor, Zona, Región, País.
- Financieros (Balance General, P&G, etc.)

Se comparte el PyG de la operación presentado en el mes de abril del 2023 donde podemos notar que la utilidad generada ese mes es negativa, los que se viene repitiendo en el transcurso de los meses de este año, esto genera problemas con el departamento financiero de la empresa, agravando su situación con el pasar de los meses ya que empiezan a bloquear su cartera, no permitiendo la elaboración total de mercadería y a su vez, no cubrir con eficiencia la demanda actual.

**Tabla 1 (PyG mes de abril 2023)**

<b>Disproal - Abril 2023</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Venta Estimada</b>
ventas brutas	37.547,00
descuentos en ventas	
devoluciones en ventas	
<b>Ventas Netas</b>	<b>37.547,00</b>
<b>Costo de Ventas</b>	
costo de mercaderías vendidas (*)	32.665,89
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>4.881,11</b>
<b>Gastos</b>	
gastos logísticos y administrativos	5.500,00
gastos ventas (8% Distribución)	3.364,21
<b>Total Gastos</b>	<b>8.864,21</b>
Rentabilidad	-3.983,10
8% Distribución	3.364,21
Rebate Mensual (2% Ef. C/ Sell in)	653,32
<b>Rentabilidad Neta</b>	<b>34,43</b>
% Rentabilidad	<b>0,09%</b>
<b>Pago a Colombina</b>	<b>2.000,00</b>
<b>Utilidad Neta Distribuidor</b>	<b>-1.965,57</b>



## **Características del modelo de estrategias basados en el cuadro de mando integral.**

(Loyo & Froilan, 2017) Estos deben definir las estrategias del negocio, asegurando el éxito, de acorde a los resultados mostrados como los que se presentaran en el futuro y a su vez deben presentar una lectura clara de la situación, permitiendo identificar puntos de revisión.

- Muestra una situación global de la empresa
- Ofrece información exacta
- Facilita el diseño de estrategias
- Involucra a toda la empresa
- Reduce posibles riesgos del mercado
- Mejora la comunicación con nuestros clientes internos y externos
- Destaca la efectividad de la estrategia

## **Metodologías para establecer el modelo de estrategias de gestión basado en el cuadro de mando integral para la operación comercial.**

Los modelos de indicadores de control deben tener metas claras y definir el responsable en su ejecución y seguimiento. Esta metodología garantizará su cumplimiento mejorando rotundamente la situación de abastecimiento y por ende el estado financiero del negocio.

## **CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO**

En este trabajo desarrollaremos la investigación cualitativa, la cual es un tipo de estudio basado en el método científico, el cual registra determinadas situaciones y características que no pueden medirse mediante números, por esa razón utilizaremos técnicas como la observación en el desarrollo que mantiene la Distribuidora Disproal y poder sacar sus conclusiones.

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

El tipo de investigación por observación, análisis y conclusión tiene una visión cualitativa, siendo esta la razón en analizar el esquema actual que muestra la distribuidora, obteniendo información que nos ayuda a establecer la estrategia adecuada para alcanzar el objetivo propuesto.

### **2.2 Métodos de investigación**

La metodología utilizada es la investigación documental, que permite consultar la situación del negocio con diferentes modelos de documentos científicos, respaldando la ejecución de este estudio.

### **2.3. Unidad de análisis, población y muestra**

Se seleccionó como unidad de análisis la distribuidora Disproal cuya ubicación es la ciudad de Guayaquil – Ecuador y su sector de desarrollo de clientes es la zona norte de la ciudad.

**Población:** Corresponde a la base de dato existente en cada distribuidor. En esta consta la información básica de los clientes catalogados en el canal tradicional con su históricos de compras y tendencias, en este caso analizaremos la información de la Distribuidora Disproal quien comercializa las categorías de productos Colombina existentes en el Ecuador (Galletas, Chocolates, Dulces, Salsas). Dicho cliente tiene a cargo la zona norte de

Guayaquil y Duran con 6mil puntos de venta. En Guayaquil, hay entre 18.000 y 20.000 puntos de venta, los cuales 16.000 son tiendas, según el estudio de mercado que posee el gremio. "Las tiendas de barrio son parte de la economía popular y solidaria y las políticas deben estar enfocadas en ellos. "Información correspondiente a publicación del 2023 de Revista Vistazo" (Redacción El Universo, 2023)

Dichas tiendas en la ciudad de Guayaquil generaron en el 2010 un volumen de ventas de US\$ 531.174.000 de los US\$ 56.603.000.000 del PIB del Ecuador de ese mismo año, lo que equivale a un 0,94% del total, según diario Expreso, Negrete. J (2011, noviembre 30). A pesar de este número aún no existen suficientes trabajos investigativos que vayan más a fondo sobre los efectos que este tipo de negocios tienen en la sociedad y en la economía de la ciudad.

Dichas tiendas se ubican en barrios populares, siendo un espacio adicional a la vivienda y en mucho de los casos son negocios familiares manejados por los miembros de la familia.

**Muestra:** Se puede categorizar el tipo de clientes, sean estos por territorios, montos de compra, referencias vendidas, frecuencia de compra, dropzise.

**Gráfico 1. Presentación**



**Gráfico 2. Presentación**



## 2.4. Variables de la investigación, operacionalización

Tabla 2. Presentación

Variables de la Investigación				
Variables Cualitativas	Sub canal	Tradicional	Moderno	
	Tipo de clientes	Tiendas	Mayoristas	Autoservicios
	Segmentación de clientes	Tipo A	Tipo B	Tipo C

Características o atributos cuyas posibilidades de variación no se expresan en valores, ejemplo sub-canal de ventas, tipo de clientes, segmentación de clientes entre otros.

## 2.5. Fuentes Técnicas e instrumento para la recolección de información

La toma de información muestra el uso de una gran variedad de técnicas e implementos que son utilizadas por la persona que realiza la recopilación de datos y que desarrollar modelos de gestión, siendo estos los más destacados:

- Entrevista
- Encuesta
- La observación
- Experimentos de laboratorio
- Focus groups presenciales o focus groups online
- Documentos y archivos

En este trabajo utilizaremos las técnicas del focus groups o grupos focales utilizando métodos cualitativos (observación) ya que recopilaremos información de la gestión diaria, semanal, mensual y anual de la operación comercial, el gerente y demás participantes en la operación de Disproal S.A dan a conocer un poco sobre qué impacto ha tenido la distribuidora al no contar con un modelo de estrategias.

**Tabla 3. Presentación**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b>
<b>Identificación de los indicadores de medición en la gestión comercial</b>	En el campo	Observación	Vendedores / Distribuidores / Áreas de apoyo
<b>Calidad del servicio de la FFVV</b>	Interno / Externo	Observación	Vendedores / Distribuidores / Áreas de apoyo
<b>Implementación de los indicadores de control de la gestión comercial.</b>	Interno / Externo	Observación	Vendedores / Distribuidores / Áreas de apoyo

El establecimiento del focus groups necesita el manejo de técnica metodológicos que garantizan la validez y el carácter científico.

### **Categorías**

Las categorías que se establecieron en este trabajo son la identificación de los indicadores de medición de la gestión comercial, la implementación de los indicadores y la calidad del servicio que entrega la fuerza de ventas, las que ayudarán al estudio de investigación para poder determinar procedimientos a seguir y una correcta interpretación por parte de la compañía.

### **Dimensiones**

Las dimensiones se establecieron con base a la observación que realiza a la fuerza de ventas cuando obtienen información diaria para luego de ello establecer planes de acción que nos permitirán conocer que hace y no hace el ejecutivo. Otro aspecto de las dimensiones es dependiendo del área con la que trabaja el vendedor, ya que debe tratar con compañeros de cartera, administrativa, ventas y logística, para garantizar lo acordado o planificado con nuestros clientes y nuestro objetivo.

## **Instrumentos**

La técnica seleccionada es la observación, la cual se realizará al equipo comercial, de quienes se espera que nos brinden la información que será de utilidad para la investigación, debido a que son las personas indicadas para mencionar las necesidades de los procedimientos a seguir, ya que tienen una visión clara de lo que se debe hacer para mejorar la gestión comercial de la compañía y dar un mejor servicio.

Es un instrumento para la adquisición de información que da la apertura para explorar y estimular aspectos relevantes, gracias a la interacción de varias personas que estimula la expresión, el intercambio de ideas y dando realce al debate y al manejo de opiniones.

En este trabajo, no se realizará encuestas a Distribuidores o clientes porque lo que se va a evaluar, es un sistema de indicadores de gestión comercial y así dar respuesta al problema planteado.

## **Unidad de Análisis**

En la unidad de análisis, se menciona a todas las personas que forman parte del área comercial de la empresa, la cual está conformada por el Gerente de ventas, jefes de áreas, los vendedores y equipo logístico, así también como los distribuidores que comercializan nuestros productos.

### **2.6. Tratamiento de la información**

“El análisis de la información, es un proceso cíclico de selección, categorización, comparación, validación e interpretación de todas las fases de la investigación que nos permite mejorar la comprensión de un fenómeno de singular interés”. (Documento complementario. (Sandín, 2010)

El análisis y establecimiento de los datos obtenidos son relevantes en una investigación cualitativa, en la cual se establecen procesos cuyo objetivo es,

controlar, validar, y triangular todo el estudio presente para desarrollar I de la investigación. El análisis de la información permite desarrollar modelos de gestión dando sentido y significado al análisis, buscando relaciones entre las dimensiones descriptivas.

Un gerente establece la necesidad de investigación y debe entender la razón por la cual se necesita del tratamiento y análisis de datos. Se determina la información sobre los sistemas de indicadores de gestión comercial para establecer los puntos relevantes y poder dar el seguimiento a los resultados y que estos nos permitan tomar decisiones acertadas para mejorar el proceso comercial y que este sea un modelo atractivo para la compañía.

Análisis de datos cualitativos con las siguientes características, de acuerdo al estudio presentado:

1. El análisis es una de las primeras fases del proceso de investigación; es concurrente con la toma de los datos cíclicos. Los negocios actuales están obligados a llevar el control diario, semanal, quincenal, mensual, bimestral, trimestral, semestral y anual de sus resultados para establecer comparativos de históricos y tendenciales en sus resultados.

2. El proceso de análisis es sistemático y comprehensivo, pero no rígido. A pesar de desarrollar planes de seguimiento o plan de acción, estos pueden presentar variantes dependiendo de las necesidades de cada área que participa en este proceso para mejorar los resultados

3. Recopilar los datos genera una actividad reflexiva que resulta de un grupo de notas analíticas que guían el esquema, destacando conclusiones y recomendaciones de cada acción.

4. Los datos son clasificados, asignados en "unidades" relevantes y significativas de manera que la conexión con el todo se mantiene, sobre todo identificando la participación de aliados comerciales para definir estrategias



diferenciadas. Los segmentos de información son establecidos con base a un esquema organizativo que suele ser derivado de los propios datos.

5. La comparación es una de las herramientas que desarrollan el intelecto, con resultados anteriores y modelos de negocios de la competencia, los cuales pueden ser implementados y mejorados.

6. Los procedimientos no son ni “científicos” ni “mecánicos”. El gerente o líder puede utilizar su criterio y dar el mejor uso a esta información para mejorar sus cumplimientos.

## **2.7. Recursos y tiempo necesario para la ejecución**

Antes de establecer los recursos y tiempo necesarios para la ejecución de la investigación es importante definir:

- ¿Ventajas que prevé a las partes interesadas?
- ¿Cuáles son los riesgos de este estudio?
- ¿Modelos de tecnología a utilizar en la medición?
- ¿Personal que se verá involucrado en el proceso?
- ¿Podremos garantizar un rendimiento óptimo en un tiempo estimado?

Los recursos como implementos intangibles y tangibles que influyen en la capacidad de la compañía u organización para ejecutar las tareas que sustentan un crecimiento incremental.

- Presupuesto
- Tecnología
- Habilidades del personal

## **2.8. Cronograma de ejecución de las actividades**

Existen varios métodos de administración que permiten a los gerentes o supervisores, establecer esquemas para controlar las tareas y los medios

asignados, de una forma práctica y sencilla. Los 3 métodos que normalmente aplican las compañías son: la lluvia de ideas planificadas, diagrama PERT, diagrama de barras (o Gantt)

También se cuenta con un personal altamente capacitado en cada una de las áreas que dan soporte al proceso comercial.

**Tabla 4. Presentación**

Diagrama de barras o de Gantt	Mes: Noviembre 2022																	
TAREA	7	8	9	10	11	14	15	16	17	18	21	22	23	24	25	28	29	30
Reunión Semanal de areas																		
Control diario de indicadores de gestión comercial																		
Control semanal de indicadores de gestión comercial																		
Plan de acción - Conclusiones semanales																		
Control de cartera																		

**Fuente: Herramientas para hacer cronograma de actividades**

## CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1. Análisis Experimental

En este trabajo se explicará qué son los indicadores de gestión y por qué su medición es fundamental para una empresa. Además, de presentar distintos tipos de indicadores y métodos de análisis experimental para su medición. Por último, se pondrán en contexto algunos ejemplos reales de análisis de indicadores de gestión en la empresa.

- **Objetivos claros.** Permite tener una visión clara de los objetivos y enfocar los esfuerzos para alcanzarlos, sobre todo conocer la misión que permite construir este cambio.
- **Evaluar desempeño.** Permite saber cómo se está desempeñando la empresa con relación a los objetivos establecidos. En este caso, Disproal debe realizar un control diario a los resultados, tanto de ventas, logísticos y como el sell out debe estar relacionado directamente con el inventario.
- **Tomar decisiones informadas.** Permite tomar decisiones objetivas en base a los resultados obtenidos y comparar diferentes opciones.

Por ello existen diferentes modelos de estrategias basados en los indicadores de gestión o control.

- **Control estadístico de procesos.** Permite medir el desempeño de los procesos de manera constante a través del tiempo y detectar variaciones imprevistas, en este caso es vital el manejo de históricos de ventas, financieros, logísticos y sobre todo los tendenciales, con esta información se identifica los puntos de mejora en la operación.
- **Benchmarking.** Permite comparar los indicadores de la empresa con los de otras empresas del mismo sector para identificar fortalezas y oportunidades de mejora.
- **Cuadro de mando integral.** Permite priorizar los indicadores más relevantes y alinearlos con los objetivos estratégicos de la empresa.

### 3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.

El análisis comparativo es una herramienta útil en diversos ámbitos. En este trabajo descubriremos su evolución, tendencias actuales y perspectivas futuras.

El análisis comparativo implica examinar y contrastar dos o más elementos para encontrar similitudes y diferencias. Se puede aplicar en negocios, ciencias sociales o en la toma de decisiones.

Existen ejemplos de uso en diferentes ámbitos como los que destacamos:

- **Marketing.** Compara el rendimiento de productos y servicios para ajustar y mejorar la estrategia. En este caso se identifican siempre los productos de mayor participación los cuales generar el cumplimiento del volumen de venta.
- **Empresas.** Compara el desempeño de empresas y sus competidores para tomar decisiones importantes. Como es de conocimiento actual, ya no se puede ser indiferente ante la competencia, hay que conocerla para estar alertas ante posibles acciones que puedan quitarnos participación del mercado.
- **Geografía.** Compara y contrasta diferentes características geográficas o sociales entre regiones. No se puede tomar la decisión sin antes analizar el mercado, no es lo mismo vender en la Costa, en la Sierra, Oriente o Región insular.

Las nuevas tecnologías han permitido la automatización de procesos y la recopilación de grandes cantidades de datos. Se han desarrollado herramientas que permiten el análisis comparativo personalizado y adaptable a cada necesidad y la integración de múltiples datos y sistemas se ha vuelto más común, lo que permite un análisis mucho más completo.

Entre las perspectivas futuras del análisis comparativo:

- **Análisis comparativo en tiempo real.** Se espera que los analistas puedan acceder y comparar datos en tiempo real, lo que les permitirá tomar decisiones más rápidas y efectivas. Actualmente, la tecnología ofrece herramientas de control operativo lo cual es vital en la toma de decisiones.

- **Comparación de datos no estructurados.** Los analistas podrán comparar datos de texto y otros datos no estructurados con más facilidad, lo que permitirá un análisis mucho más completo.

- **Enfocado en la sostenibilidad.** El análisis comparativo futuro se centrará en la sostenibilidad y tendrá en cuenta el impacto ambiental y social de las decisiones tomadas.

Mejores prácticas en la realización de un análisis comparativo.

- Definir el objetivo claramente.
- Identificar las variables relevantes para hacer la comparación.
- Incluir una muestra representativa para tener resultados más precisos.
- Considerar múltiples criterios para hacer la comparación.
- Tener en cuenta el contexto y las limitaciones de los datos.

## CAPÍTULO IV. PROPUESTA

### 4.1. Justificación de propuesta de identificar modelos de estrategias de gestión.

Hay procesos utilizados por las compañías relacionados, sin embargo, ante lo revisado, se considera oportuno dar enfoque a la distribuidora Disproal en los siguientes aspectos de control.

### 4.2. Desarrollo

**Modelos financieros:** Las finanzas se enfocan en el desarrollo de los movimientos contables de una empresa. Esta información debe ser exacta, precisa y concreta respecto a lo que pasa en el negocio, sobre todo en la pequeña empresa donde su barrera financiera los obliga a designar los mínimos recursos que mantienen de manera más efectiva para sobrevivir en el mercado. Por esta razón, este modelo de gestión es una herramienta vital para resolver el problema sustancial de la rentabilidad y poder tomar decisiones oportunas, identificando los puntos de revisión y mejora.

Este modelo se estructura de la siguiente manera:

- Estados financieros
  - Estado de resultados
  - Estado de situación financiera
- Análisis Estático
- Análisis dinámico
- Indicadores financieros
  - Rentabilidad
  - Liquidez
  - Endeudamiento
  - Rotación de activos

## **Modelo de Mercado y Venta**

- Control de Distribución numérica de las marcas y referencias, colocando objetivos de colocación para llegar a todos los puntos de venta, siendo importante también conocer las acciones que tome la competencia.
- Plan de desarrollo de marcas enfocadas en productos sombrillas y actividades planteadas por el departamento de Trade Marketing que generen el impulso de compra por parte del consumidor final.
- Control de la ejecución de indicadores de gestión de ventas (dropsize, venta día, etc), de ser el caso se replantea la acción.
- Manejo de listas de precio – cadena de valor, enfocados en dar claridad de la rentabilidad que tendrán sus clientes para que estos tomen la decisión de trabajar con ustedes y no con la competencia.
- Seguimiento y supervisión a la FFVV, estableciendo controles diarios a los ruterros, ejecución en el punto de venta, manejo de focos de gestión lo cual presenta objetivos de corto tiempo con su respectiva interpretación.
- Retroalimentación al área comercial para generar consciencia a cada integrante de la operación y lo importante del desarrollo de su gestión, sean estos, equipos de venta, logística, carteras, administrativo, etc.
- Establecimiento de comités de revisión gerencial de forma semanal para medir avances financieros, logísticos y ventas.

Este modelo de mercado y venta no es nada más que el plan de acción que debe realizar Disproal para generar cambios en su operación y que de esta forma pueda mejorar la presencia de las marcas que comercializa mediante estrategias de distribución horizontal – vertical generando un crecimiento en ventas y una correcta interpretación de sus resultados financieros.

## **CONCLUSIONES**

Un modelo de gestión empresarial eficiente es fundamental para el éxito de cualquier organización. La implementación de este modelo puede dar lugar a beneficios significativos para la empresa.

Como primer paso, se presentan los modelos de estrategia de gestión para que la Distribuidora Disproal establezca el enfoque y tome las acciones necesarias que permitan dar correctivos a su situación.

Por medio de este análisis, se plantea el seguimiento y aplicación al modelo financiero, para tener control de la rentabilidad que general el negocio, identificando los puntos críticos y en cortos tiempos se tomen los correctivos necesarios para generar utilidad, a su vez la ejecución del modelo de mercado y venta donde tendrá las herramientas necesarias para dar el seguimiento a las acciones del equipo comercial.

Con este control, el gerente comercial podrá implementar el modelo adecuado de estrategias que permitan un incremento en sus resultados comerciales y una mejora considerable en la rentabilidad de su operación cumpliendo así con el objetivo propuesto.

Dando conclusión a este trabajo, se identificaron las variables de medición, dando un conocimiento más amplio del manejo de indicadores de gestión en el campo financiero y comercial el cual tiene como objetivo, interpretar de mejor manera la información para dar los correctivos necesarios a los casos relevantes.



## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la distribuidora Disproal, implantar el modelo de gestión propuesto, con el objetivo de establecer acuerdos por parte de sus colaboradores y el gerente propietario, de esta manera alcanzar resultados que permitan solucionar su problema financiero sin descuidar la actividad comercial actual junto a la visión del negocio en los años 2023-2025

Luego de establecer el esquema de gestión se sugiere elaborar una evaluación constante de las acciones que se realizan en la compañía, mediante un seguimiento periódico se genera la retroalimentación para tomar correctivos a los nuevos planteamientos futuros, en donde se tomaran en cuenta los aspectos relevantes para hacer de esta operación, un modelo productivo y exitoso.

Es importante utilizar estos indicadores de gestión comercial para realizar un seguimiento a la misión de la empresa y alcanzar los objetivos estratégicos establecidos. Estos KPI ayudan a la validación y desarrollo de la gestión de los colaboradores, también identifica posibles problemas en el cumplimiento de sus resultados, generando acciones acordes a la necesidad.

## Referencias

- Alva, H. R. (19 de 02 de 2023). Universidad Tecnológica De México. Mexico, México.
- Dávila, H. (19 de 02 de 2023). *Universidad Tecnológica De México*. México.
- Loyo, Q., & Froilan, R. (2017). *Modelo de inteligencia de negocios (BI), para el manejo de indicadores clave de desempeño (KPI) en ventas para la toma de decisiones en los retails de farmacias de la empresa Farmaenlace Cía. Ltda.* masterThesis.
- Medina, L. (30 de marzo de 2019). *Lo que no se mide, no se controla, y lo que no se controla, no se puede mejorar*. Fonte: pmosolution:  
<https://pmosolution.net/2019/03/30/lo-que-no-se-mide-no-se-controla-y-lo-que-no-se-controla-no-se-puede-mejorar/>
- mediterraneo, I. I. (13 de 06 de 2017). *Inacatalog*. (INASE, Editor) Fonte:  
<https://www.inacatalog.com/blog/kpi-ventas-30-indicadores-comerciales-para-monitorizar-ventas>
- Méndez, J. (01 de Enero de 2018). Propuesta de diseño de indicadores de gestión por medio de un cuadro de mando integr o de mando integral en el labor al en el laboratorio de contr orio de control de calidad ol de calidad Tecmol Farmacéutica S.A.S . Bogotá : Universidad de La Salle .
- Pérez, O. (24 de Septiembre de 2021). *NEXTUP*. Fonte: NEXTUP:  
<https://blog.nextup.com.mx/5-mejores-practicas-para-una-estrategia-digital-exitosa/>
- Ramirez, F. (5 de MAYO de 2013). EL BALANCED. *franciscoramirezfominaya*, 2.
- Redacción El Universo. (2023). *El Universo*.

Reyes, D., Noboa , D., & Lozada , J. (2010). *Diseño e implementación de un Sistema de Control de Procesos mediante la aplicación de Indicadores de Gestión a una empresa comercial ubicada en la ciudad de Milagro durante el periodo terminado del año 2010*. Mexico .

Ruiz, L. (Octubre de 2019). *Diseño de un Plan Estratégico para la Empresa Truckexpress Maquinaria Pesada en la Ciudad de San Rafael del Sur, Municipio de Managua para el Período 2020-2025*". Nicaragua.

Sandín, D. c. (2010). *Sandín, Documento complementario*. España: Unversitat Brcelona.

Sarcos, A. (16 de 04 de 2016). *Estrategia de planificacion* .

## Anexo 1

### LISTA DE CHEQUEO

Item/Apartado		SI	NO
<b>Portada</b>	Título:		
	Sistemas de Indicadores de Gestión Comercial utilizados por los Distribuidores de cobertura de Colombina.		
	Línea de Investigación: Indicadores de Gestión Comercial		
	Datos personales: Guillermo Alexander Armijos Patiño, Km. 24 vía a la Costa Ciudad Olimpo, celular 0986897352.		
<b>Índice</b>	Uso de gestor bibliográfico/otras herramientas de Word		
<b>Resumen/Abstract</b>	Español		
	Inglés		
<b>Introducción (máx 1 página)</b>	Descripción de la estructura general del anteproyecto. ¿Por qué se realizará el proyecto de investigación?		
<b>CAPITULO I Marco Teórico Conceptual (hasta 4 páginas)</b>	1.1. Antecedentes de la investigación		
	1.2. Problema de investigación (máx 1 página) contiene:		
	*Descripción del contexto o situación problema		
	*Argumento: Muestra síntomas y causas del problema		
	*Forma interrogativa del problema ¿Cuáles son las preguntas claves que resolverá con la investigación?		
	*Destaca la pertinencia		
	1.3. Objetivos		
	1.3.1. Objetivo específico 1		

	1.3.2. Objetivo específico 2		
	1.3.3. Objetivo específico 3		
	1.4. Justificación de la investigación		
	1.5. Marco de referencia de la investigación		
<b>CAPÍTULO II</b>			
<b>Marco Metodológico</b>	2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la Investigación		
	2.2. Unidad de análisis, población y muestra		
	2.3. Variables de la investigación, operacionalización (solo investigación cuantitativa)/Tabla de Categorías subcategorías (solo investigación cualitativa)		
	2.4. Fuentes, técnicas e Instrumentos para la recolección de información		
	2.5. Tratamiento de la información		
	2.6. Cronograma de ejecución		
	2.7. Recursos		
<b>Referencias Bibliográficas</b>	Literatura actualizada (últimos 5 años)		
	Al menos 15 referencias de literatura de alto impacto (revistas científicas, tesis doctorales)		
<b>Aspectos formales</b>	Redacción 3era. Persona		
	Siglas enuncia la primera vez que se utiliza		
	Estilo fuente Arial 12		
	Palabras en mayúscula se tildan		
<b>Tablas y gráficos</b>	Números arábigos. Numeración consecutiva		
	Título parte superior, negrita, itálica o cursiva, Arial 10		

## ANEXOS 2

### Presentación de gráfico 5

Etiquetas de fila	TENDENCIAL 2023								TOTAL.23
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	
Sell in	12.921	28.387	15.218	7.747	25.578	16.412	3.853		110.116
Sell out	17.746	27.470	23.296	10.100	22.605	22.462	0		123.679
Sin margen 13%	15.439	23.899	20.267	8.787	19.666	19.542	0	0	107.601
R. Sell in Sell out	2.518	-4.488	5.049	1.040	-5.911	3.130	-3.853	0	-2.515
Promedio por Vend.	2.958	4.578	3.883	1.683	3.768	3.744	0		20.613
Recaudo Mes	10.022	27.469	12.300	7.500	16.060	19.000	1.800		94.151
Días de Mora					80	110	140	170	500
									0
Dif Pagos vs. Sell out	-5.417	3.570	-7.967	-1.287	-3.606	-542	1.800	0	-13.450

## ANEXOS 3

Disproal - Abril 2023		Venta							
Detalle	Estimada		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
ventas brutas	37.547,00		17.746	27.470	23.296	10.100	22.605	22.462	123.679
descuentos en ventas									
devoluciones en ventas									
<b>Ventas Netas</b>	<b>37.547,00</b>		<b>17.746</b>	<b>27.470</b>	<b>23.296</b>	<b>10.100</b>	<b>22.605</b>	<b>22.462</b>	<b>123.679</b>
<b>Costo de Ventas</b>									
costo de mercaderías vendidas (*)	32.665,89		15.439	23.899	20.267	8.787	19.666	19.542	107.601
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>4.881,11</b>		<b>2.307</b>	<b>3.571</b>	<b>3.028</b>	<b>1.313</b>	<b>2.939</b>	<b>2.920</b>	<b>16.078</b>
<b>Gastos</b>									
gastos logísticos y administrativos	5.500,00		1.670	3.930	3.170	3.573	3.478	3.800	19.621
gastos ventas (8% Distribución)	3.364,21		1.590	2.461	2.087	905	2.025	2.013	11.082
<b>Total Gastos</b>	<b>8.864,21</b>		<b>3.260</b>	<b>6.391</b>	<b>5.257</b>	<b>4.478</b>	<b>5.503</b>	<b>5.813</b>	<b>30.702</b>
Rentabilidad	-3.983,10		-953	-2.820	-2.229	-3.165	-2.565	-2.893	-14.624
8% Distribución	3.364,21		1.590	2.461	2.087	905	2.025	2.013	11.082
Rebate Mensual (2% Ef. C/ Sell in)	653,32								0
<b>Rentabilidad Neta</b>	<b>34,43</b>		<b>637</b>	<b>-359</b>	<b>-142</b>	<b>-2.260</b>	<b>-539</b>	<b>-880</b>	<b>-3.542</b>
% Rentabilidad	0,09%		3,59%	-1,31%	-0,61%	-22,37%	-2,39%	-3,92%	-2,86%

## ANEXO 4

	Venta
Detalle	Estimada
ventas brutas	56.000,00
descuentos en ventas	
devoluciones en ventas	
<b>Ventas Netas</b>	<b>56.000,00</b>

Costo de Ventas	
costo de mercaderías vendidas (*)	48.720,00
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>7.280,00</b>

Gastos	
gastos logísticos y administrativos	5.500,00
gastos ventas (8% Distribución)	5.017,60
<b>Total Gastos</b>	<b>10.517,60</b>

<b>(otros gastos)</b>	<b>0,00</b>
-----------------------	-------------

Rentabilidad	-3.237,60
8% Distribución	5.017,60
Rebate Mensual (2% Ef. C/ Sell in)	974,40
<b>Rentabilidad Neta</b>	<b>2.754,40</b>
% Rentabilidad	<b>4,92%</b>

Detalle de Gastos de la Distribución	
CONDUCTOR	450,00
AYUDANTE	350,00
AYUDANTE	350,00
CONDUCTOR	350,00
AYUDANTE	300,00
SISTEMA MOVILVENDOR	120,00
ALQUILER	550,00
SERVICIOS BASICOS	80,00
PAPELERIA	200,00
FACTURADORA	350,00
GASOLINA	400,00
SUELDO JOHN	2.000,00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>5.500,00</b>

VENTAS	56.000,00
TOTAL UTILIDAD	7.280,00
REBATE MENSUAL	974,40
<b>UTILIDAD NETA MES</b>	<b>2.754,40</b>
<b>PAGO A COLOMBINA MES</b>	<b>2.198,92</b>
<b>PAGO A 35 MESES</b>	<b>76.962,17</b>