



Ecuador – Agosto 2017 - ISSN: 1696-8352

DISEÑO DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL PARA LA EMPRESA TRAINING FOOD CENTER SOLINAL - SCHOOL S. A.

Viviana Beatriz Alvarado González

Tutor: Fernando Dávila Medina, M.B.A.

Correo electrónico: fdavilam@ulvr.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Viviana Beatriz Alvarado González y Fernando Dávila Medina, M.B.A (2017): "Diseño del departamento comercial para la Empresa Training Food Center Solinal - School S. A.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (agosto 2017). En línea: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/empresa-training-food.html>

Resumen

El artículo presenta los beneficios de la creación de un departamento comercial en la empresa TRAINING FOOD CENTER SOLINAL - SCHOOL S. A. en la ciudad de Guayaquil luego de los estudios del sistema comercial en el cual se desenvuelve, determinando las estrategias mediante la técnica PESTEL, 5 Fuerzas de portes y el FODA, con el fin de generar la importancia de la contratación de Ingenieros comerciales, además indica el proceso comercial y los indicadores más apropiados para el área comercial que ayude a medir la operacionalita del puesto y de su representante.

Palabras clave: Proceso comercial, reclutamiento de vendedores, perfil, indicadores comerciales, estructura organizacional, departamentos, ventas.

Clasificación JEL: M10, M12, M14, M21, M54

Abstract

The article presents the benefits of the creation of a commercial department in the company CENTRO DE ALIMENTACIÓN DE TRAINING SOLINAL - SCHOOL SA in the city of Guayaquil after the studies of the commercial system in which it is developed, determining the medium strategies of the technique PESTEL , 5 Forces Door and SWOT, in order to generate the importance of hiring commercial engineers, in addition to indicating the marketing process and the most appropriate indicators for the commercial area that helps to measure the operability of the place and its representative .

Key words: Sales process, recruitment of vendors, profile, commercial indicators, organizational structure, departments, sales.

JEL classification: M10, M12, M14, M21, M54

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Alvarado González Viviana Beatriz (2017): "DISEÑO DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL PARA LA EMPRESA TRAINING FOOD CENTER SOLINAL - SCHOOL S. A."

1. Introducción.

El presente proyecto de investigación se refiere al tema de DISEÑO DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL PARA LA EMPRESA TRAINING FOOD CENTER SOLINAL - SCHOOL S. A. Solinal Food School es una empresa dedicada al entrenamiento y asesoramiento enfocado a la seguridad alimentaria; actualmente tiene 3 años en el mercado, sin embargo, no ha fortalecido sus ventas y su expansión en el mercado, por tal razón se consideró un tema relevante para estudiar la importancia de la incorporación del departamento comercial en la empresa.

Para analizar el tema escogido fue necesario mencionar sus causas, una de ellas es especialización de los negocios. En este caso, se concentran en tecnificar los servicios de capacitación y asesoramiento en el sector alimentario lo cual es muy bueno para brindar un asistencia de alta calidad y garantizado. Sin embargo no considera la importancia de la necesidad de un área administrativa o comercial que cree estrategias de negocios, dando ideas comerciales para potencializar el giro de negocios obteniendo mayor rentabilidad y crecimiento de la empresa.

La investigación de este tema se realizó por el interés de conocer por qué es importante incorporar o ser partícipe a un Ingeniero Comercial a las empresas que inician su actividad comercial.

En la Fundamentación teórica se consideró la teoría de las organizaciones, estructura organizativa, elementos de la estructura, tipos de estructura, la función comercial en una empresa, la conformidad, proceso comercial y otros temas relevantes a la creación de un departamento comercial.

Dentro de la metodología de la investigación se realizó una serie en entrevistas a expertos en la rama de seguridad alimentaria indicando la importancia y/o apoyo del área comercial a fin de hacer crecer el negocio y que brinde ciertas recomendaciones.

Las entrevistas se realizaron a los funcionarios de la empresa a fin de conocer las fallas internas y considerar su punto de vista frente a una mejora en los servicios de la empresa e incrementar las ventas en la misma.

Finalmente, los resultados de este trabajo de investigación aportarán a la empresa Solinal Food School desde la perspectiva comercial a fin de mejorar sus ventas y oportunidades en el mercado a través de las estrategias propuestas, metas establecidas y controles del departamento comercial.

1.1. Antecedentes de la empresa TRAINING FOOD CENTER SOLINAL - SCHOOL S. A.

Tras 5 años de incursionar en la industria de alimentos y obtener experiencia en diferentes áreas de producción (cárnicos, aderezos, productos calientes, vegetales, catering, envases plásticos para alimentos) fue suficiente para comprobar que no existía una cultura de seguridad e inocuidad alimentaria en el Ecuador por diversas razones: no había interés en la mejora

continua, no existía conciencia sobre la obtención de un alimento salubre, existía un compromiso superficial sobre las buenas prácticas de higiene y más aún en el área de restaurante más que en el industrial.

Una vez que se dejó la parte laboral como dependiente, se fundó la empresa el 1 de diciembre de 2014 con el objetivo de mediante la experiencia adquirida impartir conocimiento sobre la seguridad de los alimentos, y que el mismo tenía una relación estrecha con cada área, desde la legislación, hasta la productividad.

Solinal Food School nace con el propósito de impartir con una metodología de entrenamiento diferente al tradicional; prácticas correctas sobre la manipulación, elaboración y legislación de alimentos, con el fundamento de que lo único importante es de que el consumidor pague por un alimento que sea seguro e inocuo en su consumo y que el mismo no represente ni genere una intoxicación o enfermedad transmitida por alimentos. Solinal significa soluciones informativas para la ingeniería de alimentos y tiene dos líneas de negocios:

Una que se enfoca al área de entrenamiento tanto en el sector académico y el industrial y el segundo negocio que es la asesoría.

En la parte académica se enfocan en el entrenamiento a estudiantes de carreras afines a los alimentos sobre la correcta elaboración de alimentos previo a su ejercicio profesional, inyectando la cultura de la elaboración con salubridad y el aprendizaje de técnicas de elaboración, de la misma forma Solinal entrena en el área académica sobre normas INEN y legislación actualizada y aplicable al sector sobre temas alimentarios. En el sector laboral formamos auditores en sistemas de gestión inyectando una cultura de inocuidad basada en cada uno de los entrenamientos ofrecidos.

a. Misión

Promover el éxito de nuestros clientes brindando soluciones informativas y adecuadas a sus necesidades, para facilitar de manera positiva su entorno social y el desarrollo de sus negocios formando líderes activamente responsables dentro del marco de seguridad e inocuidad alimentaria.

b. Visión

Ser líder y referente a través del conocimiento en la formación práctica y personalizada sobre biotecnología, calidad, evaluación sensorial, inocuidad, legislación, manipulación, microbiología, nutrición, productividad y seguridad alimentaria en América Latina.

Reconocidos como la primera escuela de entrenamiento en alimentos del Ecuador, SOLINAL Food School cuenta con entrenadores con amplia experiencia en el área industrial, docencia e investigación, con avales nacionales como la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional e internacionales y categorización reconocida por el Ministerio de Industrias y Productividad del Gobierno del Ecuador.

Se presenta Logo de SOLINAL FOOD SCHOOL.

Figura 1 Logo de la empresa TRAINNING FOOD CENTER SOLINAL FOOD SCHOOL S.A.



Fuente: "Solinal Food School".

Marco Teórico

Evolución histórica de las ventas

Para dar inicio al estudio del arte es importante resaltar la evolución que la formación de un equipo comercial. Castells (2012), denomina a la fuerza de ventas “como apoyo humano que soporta la estrategia comercial de una empresa, recurso sin el cual el cumplimiento de cualquier estrategia sería inconcebible. El equipo de ventas lleva a la realidad toda la investigación y búsqueda de información hecha previa a la creación y planificación de la venta”.(p.66)

Sin embargo, no siempre el equipo comercial ha existido como hoy en día; a través de la historia el mercado ha impulsado a que las empresas evolucionen y puedan satisfacer las necesidades que existen en mercados globales. Castells (2012), “quien divide la historia de los equipos de ventas en diversas etapas, inicia el recorrido con los vendedores que existían en el siglo XIX, quienes vendían lo que se producía en las fábricas, pero en muchos casos no hacían parte de una compañía e incluso no existía un departamento de ventas adaptado a las necesidades del mercado”.(p.59)

A mediados de la década de los cincuenta, en donde se da el inicio del marketing, los empresarios tenían la necesidad de investigar sobre lo que querían sus clientes para convertirlas en estrategias a fin de orientar sus operaciones en base a esas necesidades para generar mayor cantidad de ventas. En los años sesenta, se inicia la etapa de segmentación debido al crecimiento del mercado. He aquí la necesidad de tener un consultor más que un vendedor que apoye la operación del cliente.

En la década de los ochenta, los nichos de mercado, el plan de marketing y ventas, hicieron que las empresas crearan equipos comerciales que realmente asumieran estos retos en donde a través de tácticas y estrategias crearan ventajas competitivas para las compañías en las que trabajaban.

En la década de los noventa, se establecen los socios estratégicos en la cadena de valor (proveedor, empresa, cliente); en donde el vendedor se convierte en parte fundamental en el aprovechamiento de la inversión; así mismo, los equipos de ventas se consolidan y se crean nuevos cargos que apoyan y soportan la labor del vendedor con el cliente, como lo son los asistentes operativos.

Función Comercial

La función comercial está definida como: “El conjunto de actividades que se realizan con el fin de canalizar el flujo de bienes y servicios desde la organización que los produce u ofrece hasta que llega al consumidor”. (Macre, 2014)

El departamento que se encarga de realizar esta función es el departamento comercial. Además tiene otras funciones como:

- Planificar y controlar
- Investigación de mercados
- Promoción y publicidad
- Ventas

Sistema comercial

Serrano (2013) define el sistema comercial como: “El conjunto de elementos y variables relacionados entre sí en el que se desarrolla la función comercial de la empresa”.(p.58)

Está compuesto por una serie de elementos y variables: (Ibid, p. 59)

- Elementos:
 - Empresa
 - Competencia (otras empresas)
- (actores)
 - Suministradores
 - Intermediarios
 - Mercado
 - Entorno
- Variables:
 - Controlables:
 - Producto
 - Precio
 - Distribución
 - Promoción
 - No controlables:
 - Mercado
 - Competencia
 - Entorno

Conformación del departamento de ventas

Teniendo clara la importancia de la formación del departamento comercial y la especialización de la fuerza de venta, es totalmente indispensable tener en cuenta la adición o el reemplazo de personal de la empresa. Nuñez (2014) define:

“Una buena selección obtiene unos resultados importantes y rentables, pensemos en las dificultades, legales, humanas y socio laborales que existen al despedir a un trabajador, de ahí la importancia que tiene el proceso de selección. Además este se acentúa en el área comercial, ya que existen verdaderas dificultades a la hora de hallar buenos vendedores.” (p.67)

Para la selección del personal de ventas idóneo hay que tener en cuenta los siguientes pasos que sugiere De Salterain (2011, p. 54).

Tabla 1 Tablero de tareas de reclutamiento y selección de vendedores.

Reclutamiento	Selección	Inducción	Capacitación Inicial	Evaluación y Confirmación
<ul style="list-style-type: none"> •Candidatos de empresas con el mismo mercado •Revisar candidato y perfil establecido •Colocar indicadores positivos y negativos pre y postentrevista. 	<ul style="list-style-type: none"> •Realizar entrevistas creativas y con preguntas que permitan identificar la habilidad en ventas. •Solicitar referencias de empresas y de clientes con quien trató 	<ul style="list-style-type: none"> •Inducción general •Inducción Ambiental.- Bienvenida de compañeros •Inducción específica.- Orientación sobre aspectos específicos y relevantes del trabajo a desempeñar 	<ul style="list-style-type: none"> •Entrenamiento técnico •Entrenamiento de ventas •Manual de ventas •Jornada junto a uno de los mejores vendedores 	<ul style="list-style-type: none"> •Asignar periodo de evaluación •Revisar factores e indicadores a evaluar •Firma de contrato final

Fuente: Gerencia exitosa de ventas, Facundo de Salterain (2016).

Hay que mencionar, además, las personalidades de los vendedores las cuales puedes ser definidas o variar según el producto o servicio a ofrecer y el tratamiento de ventas elegido de acuerdo a lo expresado por Blanco (2012) en donde define tres personalidades de vendedores:

1. Cazadores:

- Son los que van en busca de clientes todos los días.
- Necesitan por lo menos una venta diaria para sentirse motivados.
- Tienen mucha capacidad de cierre inmediato, pero pierden paciencia durante un seguimiento.
- Son los ideales para ventas masivas, uno a uno.
- Son expertos en conseguir sus presas.
- No les resulta complicado obtener referencias.

2. Sembradores:

- Tienen la capacidad de crear necesidades en los clientes.
- Construyen negocios y, aunque les cuesta bastante cerrar ventas en forma inmediata, suelen concretar grandes negocios.
- Son los ideales para ventas corporativas y de productos o servicios costosos.
- Son expertos en el seguimiento y en la detección de oportunidades de aumentar la venta inicial.

3. Cuidadores:

- Tienen capacidad para manejar conflictos, solucionar problemas postventas y generar lazos duraderos con los clientes.
- Les cuesta cerrar una venta, pero son capaces de darlo todo a cambio de que el cliente se quede con la empresa.
- Son hábiles negociando en la adversidad.
- Debido a su capacidad de relación, saben detectar oportunidades de venta o servicios adicionales.

- Para las empresas es de suma importancia identificar las características de la fuerza de venta con el objetivo de determinar en qué proceso interactúan cada uno de ellos o incluso asignar la personalidad de su vendedor a un negocio específico.(p. 102)

Proceso comercial

Castro (2014), describe gráficamente el proceso comercial mediante el llamado “embudo de ventas” el cual es una importante herramienta para gestionar y controlar a la fuerza de venta.

Figura 2 Embudo del proceso comercial.



Fuente: Julio Castro. (2014) ¿Cómo medir el desempeño de tu proceso comercial?
CORPONET

2. Metodología

2.1. Diseño de la Investigación

Maldonado (2015) señaló sobre este tema: “Sirve para explicar cómo se efectuará la investigación con el propósito de dar solución a las preguntas planteadas de investigación”. Se definen los procedimientos, las técnicas y métodos para la obtención de datos, etc. Tener presente que la metodología se diseña según el tipo de investigación que se necesita, si es de tipo cualitativo, cuantitativo y mixto.

Se emplearon las siguientes clases de métodos:

- Métodos empíricos
- Métodos estadísticos

2.2. Tipo de investigación

En el trabajo de investigación que se elaboró en la empresa Solinal Food School S.A. se aplicaron los siguientes tipos de investigación:

- a. Científica: Se siguió una serie de pasos que permitieron la búsqueda de conocimiento por medio de la aplicación de técnicas y de métodos.
- b. Descriptiva: Se aplicó para obtener información sobre características de tipo social, económico, administrativo, demográficas, etc., de la empresa.

2.3. Enfoque de investigación

Se aplicó en la investigación un enfoque de índole mixto: Cuali-Cuantitativo

El enfoque cualitativo: Los autores Blasco y Pérez (2007) afirman: “Que este tipo de enfoque analiza la realidad en su contexto natural y cómo sucede, saca e interpreta fenómenos según

las personas implicadas”. Se apoya para la obtención de información en la entrevista, observación, imágenes, historias de vida, donde se detallan los hábitos que se desarrollan y las situaciones conflictivas, así como los aspectos significativos en la vida de los involucrados.

El enfoque cuantitativo: Galeano (2011) afirma: “Este tipo de enfoque trata de explicar una realidad social desde una perspectiva externa y objetiva.” Trata de localizar la exactitud de mediciones o indicadores sociales con el propósito de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones extensas. Fundamentalmente trabaja con el número, el dato cuantificable.

2.4. Instrumentos de Investigación

Los instrumentos de investigación sirven para recopilar los datos de la investigación y en el presente proyecto se utilizaron los siguientes:

- Para la encuesta: Cuestionario estructurado
- Para la observación: Guía de campo
- Para la entrevista: Cuestionarios semi-estructurados, guía de entrevistas y grabadora.

3. Análisis

- Análisis PESTEL

Tabla 2 Análisis PESTEL de la empresa SOLINAL FOOD SCHOOL S.A.

Factores	Tendencias	Cambios en relación a grupos de interés	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza
Político	Inestabilidad política por el acercamiento a las elecciones para presidente y asambleístas.	El sector privado se conserva en la toma de decisiones en el factor inversión.	Disminución en la adquisición de servicios.	Amenaza
	Proyectos enfocados en la matriz productiva.	Incremento en las empresas MIPYMES.	Mayor demanda de servicios de asesoramiento y capacitación en el sector de Alimentos.	Oportunidad
Económico	Incremento de 2 puntos en el impuesto valor agregado.	Se encarecerá los precios de los servicios.	Representará una retracción en la capacidad de consumo de la ciudadanía y disminuirá proporcionalmente el nivel de ventas y producción de los sectores.	Amenaza
	Las proyecciones del BCE, la economía ecuatoriana crecerá 1,42% en 2017.	Consumidores contarían con mayor poder adquisitivo	Más compras	Oportunidad

	Aplicación de condiciones por el monopolio del mercado a Cervecería Nacional (CN) por la Superintendencia de Control del Poder de Mercado (SCPM)	Asesoramiento técnico por parte de SOLINAL en el proyecto de CN, la creación del Instituto de la Cerveza.	Creación de otros programas similares.	Oportunidad
Social	Redes sociales	Captar clientes por medio de redes sociales es cada vez más fuerte. Facebook, está potenciando y fomentando esta comunicación más profesional.	Mejorar la forma de llegar a nuestros potenciales clientes seleccionando el grupo de interés.	Oportunidad
Tecnología	Proyecto de la Alcaldía de Guayaquil ofrece internet gratis para la ciudad de Guayaquil, Gral. Villar, Isla Puna entre otros.	Las personas tienen acceso a las promociones o informes de servicios por redes sociales	Publicidad por redes sociales y mantener la información al día en la página web.	Oportunidad
	Las empresas crean un mundo comercial en base a una plataforma tecnológica, logrando ingresar a la oferta de productos y servicios nuevos.	Se puede incentivar los entrenamientos vía On line para facilitar el acceso a otras ciudades.	Ofertar nuevos servicios por medio de la plataforma virtual.	Oportunidad
Jurídico	Certificado del Registro Único de Mipymes	Contar con una base de datos suficientemente amplia que permitirá asistir adecuadamente a las MIPYME y que tengan acceso a los incentivos contemplados en las leyes de la materia.	Trabajar en la base de datos proporcionada a fin de abrir la brecha de oportunidades en el sector MIPYME	Oportunidad
	Secretaría Técnica del sistema nacional de cualificaciones y capacitación profesional. SETEC.	Organismo Evaluador de la conformidad para la certificación de personas bajo competencias laborales, con los alcances establecidos.	Considerar los planes de seguimiento y monitoreo por parte de la SETEC de acuerdo a la Norma técnica de Organismos Evaluador.	Oportunidad

Ambiental	Excesivo uso de papel	La actividad comercial implica el uso excesivo de papel impreso por lo cual se debe crear políticas de impresión y ahorro del mismo.	Ofrecer otras alternativas para el reemplazo de impresión mediante CDS, Pen drive entre otros.	Amenaza
------------------	-----------------------	--	--	---------

Elaborado: Por la autora (2017)

- **Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

Tabla 3 Poder de negociación de los proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES			
EMPRESA	ACTIVIDAD	RAZÓN	IMPACTO
IMPORTADORA REGALADO	Importadora de suministros de oficina, y abastecimiento de insumos para capacitaciones.	Disponibilidad de stock, entrega inmediata y descuentos por venta al mayor.	Bajo
ING. BIOQUIMICO FRANCISCO OLACHEA	Capacitador de Elaboración de Cerveza Artesanal "Nivel Casero" Cata e Identificación de Defectos	Capacitador Internacional (México), Especialidad en elaboración de Cerveza, disponibilidad ajustada. Curso estrella de SOLINAL	Alto
ING. DIANA GUERRERO E ING. ANA MARÍA AGUIRRE	Capacitadora de Certificación y Formación "Auditor HACCP" y BPM	Mucha disponibilidad, costos / hora de mercado, experiencia en la industria de alimentos y certificación.	Bajo

Elaborado: Por la autora (2017)

Tabla 4 Poder de negociación de los compradores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES			
EMPRESA	ACTIVIDAD	RAZÓN	IMPACTO
CERVECERIA NACIONAL	Es la principal empresa dedicada a la elaboración y	Revisión de presupuestos de trabajo, lideran la	Alto

	comercialización de cervezas y bebidas refrescantes en el Ecuador.	negociación, establecimiento de contratos de trabajo.	
TRÉBOL VERDE	Trébol Verde es la mayor empresa de servicios de alimentación industrial en la Costa y Sur del Ecuador.	Servicios de capacitaciones, los precios y la disponibilidad son negociables con la empresa.	bajo
ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS	Estudiantes Universitarios interesados en cursos extra curriculares	acceden a cursos de bajo precios, pueden acceder a créditos mediante tarjeta de crédito,	bajo

Elaborado: Por la autora (2017)

Tabla 5 Análisis de productos sustitutos

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS			
EMPRESA	ACTIVIDAD	RAZÓN	IMPACTO
PERSONAS NATURALES	Personas naturales con profesión en el sector de Alimentos y experiencia en el sector que brinda asesoramiento a la industria o a pequeños emprendedores.	Cómodos precios, experiencia, falta de institucionalidad, bajos costos	Medio
ORGANISMOS PÚBLICOS	Instituciones públicas dedicadas a la industria de salud, alimentos, etc. que ofrecen capacitaciones y asesoramientos	Asesoramiento y capacitaciones gratuitas, programas de apoyo para los sectores específicos.	Medio

Elaborado: Por la autora (2017)

Tabla 6 Rivalidad competitiva

RIVALIDAD COMPETITIVA			
EMPRESA	ACTIVIDAD	RAZÓN	IMPACTO

COTECNA DEL ECUADOR	Ofrecemos cursos abiertos al público y capacitación in-Company sobre estructura, interpretación y auditoría en todos los Sistemas de Gestión y Mejora Continua: Calidad, Ambiente, Inocuidad Alimentaria y Seguridad de la Información.	Reconocimiento nacional e internacional, precios establecidos y aceptados por el mercado	Alto
SERVICIO ECUATORIANO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL, SECAP	El SECAP promueve la mejora continua de los servicios de perfeccionamiento, capacitación y certificación de personas por competencias laborales y fortalecer la inserción del Talento Humano en el Sistema Laboral".	Precios asequible, programas abiertos, cursos limitados, no hay especialidad, técnica.	Bajo
BUREAU VERITAS	El liderazgo y presencia internacional de Bureau Veritas en las áreas de Calidad, Ambiente, Seguridad, Salud Ocupacional, Seguridad Alimentaria y Responsabilidad Social. La certificación suele incluir auditorías en la empresa, inspecciones y análisis estándar, así como auditorías de control durante el periodo de certificación de validez.	Reconocimiento en el mercado, Marca de Reconocimiento Mundial, precios aceptables en el mercado, especialidad en sistemas de gestión.	Alto

Elaborado: Por la autora (2017)

Tabla 7 Amenazas de nuevas entradas

AMENAZAS DE NUEVAS ENTRADAS			
BARRERAS DE ENTRADA	ACTIVIDAD	RAZÓN	IMPACTO
EL MERCADO IDENTIFICA A LAS EMPRESAS GRANDES QUE BRINDAN ASESORAMIENTO Y CAPACITACIÓN		El mercado conoce claramente quienes son las empresas dedicadas al servicio de asesoramiento y capacitación en la industria	Alto

de alimentos

PUBLICIDAD	Se debe invertir en los medios publicitarios para dar a conocer los servicios que ofrece las empresas, mediante redes sociales, de boca a boca mediante un buen servicio.	Medio
ESPECIALIZACIÓN EN LOS SERVICIOS	Se debe ofrecer especialización en los cursos, técnicas, prácticas para el desarrollo de aprendizaje de los estudiantes.	Medio

Elaborado: Por la autora (2017)

- **Análisis FODA**

Tabla 8 Análisis de FODA

FORTALEZA		DEBILIDADES
1	Certificados bajo RESOLUCIÓN No. SETEC-REC-2017-087 por la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional (SETEC)	1 No existe un plan de marketing y mercadeo adecuado para definir el producto y servicio a ofrecer
2	Metodología de entrenamiento no convencional basado en folleto de estudio interactivo, videos educativos y ejercicios ilustrativos	2 Mal manejo de correo en atención al cliente
3	Infundir la cultura por la inocuidad en todos los entornos de vida, transmitiendo nuestra experiencia adquiridas	3 No existe posicionamiento en el mercado
4	Expositores extranjeros, especializados en sus líneas de productos.	4 Falta una política de inversión
OPRTUNIDADES	F.O. Estrategias Ofensivas	D.O. Estrategias Defensiva
a Convenio adquirido con Cervecería Nacional para programa de “Instituto de la Cerveza”	(a,4): Aprovechar la especialización de los capacitadores en temas de cervezas para realizar programas con empresas grandes a nivel nacional.	(a,b,c,d,1): Establecer un plan de MKT para cada sector de interés para atraer más clientes.
b Charlas gratuitas que no representen costos y sirva para captar más clientes y compartir la filosofía	(a,b,c,1): Difundir la acreditación como ente capacitador para extender certificados avalados por la SETEC.	(a,3): Aprovechar el trabajo en conjunto con CN para captar mercado o reconocimiento en el mercado.
c Alianzas con universidades y federaciones de estudiantes para la formación continua previa a la ejecución de su actividad profesional	(c,2): Impartir cursos prácticos a estudiantes universitarios, los cuales son bastantes llamativos por las universidades.	

d Contar con disponibilidad en impartir cursos en otras ciudades por convenios Universitarios

(e,2,3): Actualizar base de datos con el fin de difundir los servicios que presta SOLINAL y captar servicios de asesoramientos a los interesados.

E Adquirir bases de datos de Federación o gremios sectoriales enfocados a la industria alimenticia.

AMENAZAS

F.A. Estrategias Adaptativa

D.A. Estrategias Supervivencia

a Universidades crean programas de capacitación para sus estudiantes y público en general

(a,4): Ofrecer espacios para impartir breves cursos gratuitos a fin de crear interés en la empresa.

(c,4): Incentivar la inversión a la gerencia de Solinal para ofrecer un mejor servicio vs las personas naturales que no cuentan con una institucionalidad.

B Competencia reconocida en el mercado dedicada al mismo giro del negocio

(b,c,1): Los servicios ofrecidos por Solinal son acreditados por una institución pública que valida los procedimientos en los servicios que ofrece.

C Personas Naturales no identificados ofreciendo servicios de asesoramiento.

(d,1,2,4): Postular mediante compras públicas para ofrecer los servicios de Solinal y ser una extensión como ente de capacitación y asesoramiento.

D Instituciones gubernamentales ofrecen acompañamiento en proyectos relacionados a la industria de alimentos por ejemplo el ARCSA

Elaborado: Por la autora (2017)

Para seleccionar las estrategias a estudiar podemos determinar dos estrategias Ofensiva y una estrategia defensiva porque siempre se tiene que tener en cuenta la competencia por lo tanto se debe tomar acciones para superarla.

- (a,4): Aprovechar la especialización de los capacitadores en temas de cervezas para realizar programas con empresas grandes a nivel nacional.
- (e,2,3): Actualizar base de datos con el fin de difundir los servicios que presta SOLINAL y captar servicios de asesoramientos a los interesados.
- (a,b,c,d,1): Establecer un plan de MKT para cada sector de interés para atraer más clientes.

Factores internos del departamento comercial a controlar.

Siendo el departamento comercial en donde se genera los ingresos de la empresa, se debe realizar énfasis en el control de este proceso, para lo cual deben existir varios filtros o reportes que demuestren la productividad del departamento y esfuerzo por cumplir metas establecidas por la empresa.

En el siguiente cuadro se presentan los factores internos a controlar en el departamento comercial.

Tabla 9 Factores internos a controlar en el departamento comercial

META	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	AREA RESPONSABLE	INSTRUMENTO	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	PORCENTAJE
1	Cumplimiento de ventas, línea capacitación	Venta línea capacitación / meta	Comercial	Reporte de ventas	Mensual	Gerencia	40%
2	Cumplimiento de ventas, línea asesoramiento	Venta línea asesoramiento / meta	Comercial	Reporte de ventas	Mensual	Gerencia	
3	Fidelidad de los clientes	Ventas a clientes antiguos / ventas totales	Comercial	Reporte de ventas y formato de seguimiento	Mensual	Gerencia	5%
4	Cumplimiento niveles de	Solicitudes de cotización	Comercial	Reporte de proformas	Mensual	Operaciones	25%

	servicio	Facturación	Contabilidad	Fecha facturada / fecha de entrega	Mensual	Gerencia	
		Recaudo de cartera	Contabilidad	Reporte de cobranza	Mensual	Financiero	
		Visitas de seguimiento	Comercial	formato de seguimiento	Mensual	Gerencia	
5	Cumplimiento de planificación	Actividades cumplida / Actividades planificadas	Comercial, gerencia	Reporte de planificación	Mensual	Gerencia	10%
6	Índice de satisfacción de los clientes	Índice logrado / índice objetivo	Comercial	Encuesta de satisfacción	Mensual	Gerencia	10%
7	Rentabilidad	Venta brutas / Costo de la Venta	Contabilidad	Reporte de ventas y costos	Mensual	Gerencia	10%
TOTAL							100%

Elaborado: Por la autora (2017)

A continuación se presenta un formato para el registro anual de los resultados adquiridos una vez utilizado el control de Factores internos del departamento comercial con el objetivo de medir el resultado o los cumplimientos mes a mes y realizar la retroalimentación respectiva.

4. Resultados

4.1. Fijación de objetivos comerciales

a. Objetivos de venta

- En el corto plazo conseguir un incremento del 25% en el número de participantes de los seminarios y talleres de formación profesional que la empresa dicta. Y que este porcentaje se incremente a partir del segundo año en un 5% anual.
- Incrementar la participación en el mercado de capacitación profesional en un 8% anual.
- Alcanzar un incremento en ventas en unidades monetarias del 15% anual.
- Aumentar las capacitaciones en otras ciudades de la provincia y del país.
- Actualizar e incrementar la oferta académica de la empresa acorde a las necesidades del mercado.

b. Objetivos de rentabilidad comercial

- Elevar la rentabilidad patrimonial de la empresa en un 5% en el presente año.
- Incrementar los márgenes operacionales de utilidad de la empresa en 4%.
- Sustener la estructura de costos de la empresa, optimizando los recursos físicos y económicos.

c. Objetivos comerciales cualitativos

- SOLINAL S.A estar entre las principales empresas de capacitación en el campo de alimentos y bebidas.
- Incrementar el nivel de satisfacción del cliente, de forma que se conviertan en el mejor marketing de la empresa en el mercado.
- Mantener vigente los vigentes estándares de calidad/precio del servicio de capacitación profesional.
- Aumentar el posicionamiento de la marca en el mercado de la formación profesional.

Estrategias de marketing mix

- Para su elaboración se consideró la aplicación de las variables de marketing conocidas como las 4P's (producto, precio, lugar y distribución). En la elaboración de la estrategia de marketing mix se han empleado las 4P's para el objetivo planteado.

Estrategia de producto

- Destacar los beneficios que ofrece la capacitación en los diferentes temas vinculados con seguridad alimentaria, de tal forma que el potencial cliente sepa que no está realizando un gasto sino haciendo una inversión que le permitirá aumentar sus ventas y asegurar una experiencia gratificante en el consumo de alimentos procesados y preparados en los diferentes sitios de expendio.
- Ofrecer actualizaciones de contenido de los talleres y seminarios de capacitación que se ofertan.

- Diseñar capacitaciones vía on line.
- Establecer más convenios inter institucionales entre la empresa con centros de investigación científica y empresas del ramo, donde los alumnos puedan efectuar pasantías.

Estrategia de precio

- El precio que se fije por las capacitaciones debe de cubrir los costos de la misma y dejar un adecuado margen de ganancia para la empresa.
- Mantener los planes de descuentos vigentes actualmente por número de inscritos. (a partir del segundo inscrito se otorga un descuento de 3% y así sucesivamente)
- Sostener una estructura de precios competitivos con los que ofrece la competencia.

Estrategia para la distribución

- En base a los resultados que se obtenga con la puesta en marcha del departamento de comercialización ir incorporando nuevos asesores comerciales. Esta fuerza de ventas estaría en calidad de free lance.
- Establecer alianzas estratégicas con empresas a las que se ha brindado los servicios para ofertar capacitación continua con planes de precios y descuentos preferenciales.

Estrategia de comunicación o promoción

- Fijar un calendario de participación en ferias educativas y del sector de alimentos y bebidas.
- Apoyar las tareas de comercialización del promotor de ventas con el lanzamiento de una campaña publicitaria a través de medios digitales que serán administrados por una agencia de marketing digital.
- Enviar comunicaciones a los colegios de profesionales vinculados con el área de alimentos y bebidas para que conozcan sobre la oferta académica de SOLINAL FOOD SCHOOL.

Estrategia de posicionamiento

a. Por calidad

- Resaltar la calidad de contenido académica y aplicación de estándares de calidad que garantiza un producto final de excelentes resultados.
- Por las alianzas estratégicas que SOLINAL mantiene con instituciones educativas que están rankeadas entre las mejores dentro del escalafón educativo nacional.

c. Por valor o precio

- El precio de la formación profesional es conveniente para los interesados y competitivo ante los que mantiene la competencia.

d. Por beneficios

- Se brinda a los participantes una capacitación teórica que se combina con la práctica.

e. Por competencia entre empresas

- El mercado de la capacitación profesional es muy competitivo, conformado por instituciones educativas y/o empresas que cuentan con mayor tiempo de funcionamiento y presencia en el mercado nacional.

Conclusiones

- Se concluyó lo siguiente:
- Mediante el desarrollo del presente trabajo se pudo establecer que el mercado en que opera la empresa SOLINAL FOOD SCHOOL S.A. se caracteriza por pertenecer mayoritariamente al sector privado y ofrecer un apoyo amplio en las exigencias y regulaciones de los organismos públicos para operar.
- Se trata de un mercado en el que los proveedores tienen un poder de negociación intermedio al igual de los clientes tienen un poder de negociación medio.
- En cuanto al perfil que debe reunir la persona que integra el departamento comercial se pudo establecer que debe tener alto conocimiento en el sector comercial con habilidades para cotizar los servicios que comercializa la empresa, compromiso para generar rentabilidad en los negocios que manejan y habilidad para mantener a los clientes activos, a pesar de las dificultades propias de la actividad de la empresa.
- El presente proyecto cuenta con una estructura para la creación del departamento comercial, inicialmente con un promotor de venta como se lo denominó, con un procedimiento reclutamiento y selección, perfil de puesto, factores a controlar y matriz de indicadores para la evaluación del departamento.
- De acuerdo a las técnicas de evaluación financiera que se aplicaron (VAN y TIR) la creación del departamento de ventas será positiva para el logro de los objetivos empresariales y financieros de los directivos.

Recomendaciones

- La creación del departamento de ventas en la empresa debe de iniciarse, si la administración desea lograr mayores objetivos, por tanto, deberá tomar como referencia los que fueron planteados en la propuesta. Las herramientas de evaluación financiera sustentan de manera técnica que es una inversión rentable para los accionistas.
- a gerencia de la empresa SOLINAL FOOD SCHOOL S.A. tendrá a disposición el siguiente proyecto con el objetivo de orientarlo a la implantación del departamento comercial considerando los resultados de los diferentes estudios realizados y las estrategias recomendadas a fin de mejorar la situación actual de la empresa.

Bibliografía:

Artal Castells.(2015). Dirección de ventas (13ª Ed.): Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores. España: ESIC Editorial.

Ayala, E. (22 de Octubre de 2012). *Teoría de las organizaciones*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/videoconferencias/teoria-de-las-organizaciones-13096228>

Bretones & Rodríguez (2008). Reclutamiento nuevas formas de selección de candidatos. (Bastida, R. 2013). <http://www.todoenformacion.com/reclutamiento-2-0-nuevas-formasde-seleccion-de-candidatos/>. Consultado el 25 de Agosto de 2016.

Casanueva, G. &. (2012). *Organización y gestión de empresas*. Madriz: Anduluz.

Castro, Julio. (2014). ¿Cómo medir el desempeño de tu proceso comercial?. 02-dic-2014, de CORPONET.web: HYPERLINK "<http://blog.corponet.com.mx/como-medir-el-desempeno-de-tu-proceso-comercial>" <http://blog.corponet.com.mx/como-medir-el-desempeno-de-tu-proceso-comercial>

Chiavenato, I. (2014). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Interamericana.

Contreras, J. (25 de Junio de 2012). *La teoría de las organizaciones*. Obtenido de www.josecontreras.net/admon/presadmarchivos

Crecenegocios. (2012). *La fidelización de clientes*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/la-fidelizacion-de-clientes/>

Daft, R. (2015). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Thomson.

Enrique, Benjamín & Franklin Fincowsky. (2013). *Organización de Empresas*, 3ª edición. México: Mc Graw-Hill

Ferrel, H. A. (2014). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. México: Mc Graw Hill.

Fischer, L. (2011). Mercadotecnia (4ª ED). México: McGraw-Hill.

Fleitman, J. (2012). *Negocios Exitosos*. México: Mc Graw Hill.

Franklin, E. (2014). *Organización de Empresas*. México: Mc Graw Hill.

free, M. (2012). *¿Qué es el marketing?* Obtenido de www.ciberconta.unizar.es/LECCION/marketing/100.HTM

García, j. &. (2012). *Prácticas de la gestión empresarial*. México: Mc Graw Hill.

Gedescó. (2014). *Planificación: definición*. Obtenido de www.gedescó.es/blog/definicion-de-productividad/

Gestiopolis. (2014). *Cocepto de indicador*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=indicador+definicion>

Hitt, M. B. (2012). *Administración*. Bogotá: Mc Pearson.

Hodge, A. (2012). *Teoría organizacional*. Madrid: Prentice Hall.

Jobber, D. & Lancaster, G. (2012). *Administración de ventas*. 8^{VA} Edición. México: Pearson

Kotler, P. & Gary Armstrong. (2013). *Fundamentos del Marketing*. Estado de México: Pearson Educación de México.

Macre, J. (16 de Junio de 2014). *La función comercial de la empresa*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/lalablancor/la-funcion-comercial-de-la-empresa>

Mercado Hernandez. (2011). *Administración de ventas*. Salvador: Editorial Trillas, s.a. de c.v.

Muñiz, Rafael. (2014). *Marketing en el Siglo XXI*. 5^a Edición. 2016, de CEF Sitio web: HYPERLINK "<http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>" <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>

Navarro Mejía, M. (2012). *Técnicas de ventas*. Estado de México: Red tercer milenio S.C.

Negocios, E. y. (2012). *Proceso de definición de Líneas Estratégicas*. Obtenido de www.estrategiaynegocio.com/proceso-de-definicion-de-lineas-estrategicas/

Robbins, S. &. (2013). *Administración*. México: Pearson Education.

Robbins, S. (2013). *Administración*. México: Prentice Hall.

Romero, R. (2013). *Marketing*. México: Mc Graw Hill.

Sánchez, F. (2012). *Métodos de investigación cualitativa*. Cañete, CHILE: Safecreative.

Serrano, F. (2013). *Introducción de marketing*. México: ESIC.

Stanton, William J., Richard H. Buskirk; Rosann L. Spiro, McGraw-Hill, 2001 *Ventas: Conceptos, Planificación y estrategias* (9^a ed.)

Strategor. (2014). *Estrategia, estructura, decisión, identidad*. Barcelona: Bilbao.

Zona Económica. (2013). Obtenido de www.zonaeconomica.com/planeacion