

# **EL CAPITAL HUMANO COMO UN PROCESO DE APOYO EN EL MODELO DE GESTIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN**

Autora

**Ing. Anabel Suárez González**

Tutores

**Dr: José Ramón Castellanos Castillo**

**Lic. Carlos Alberto Castellanos**

[ernestdinho@yahoo.es](mailto:ernestdinho@yahoo.es)

[ernesto@mtc.copextel.com.cu](mailto:ernesto@mtc.copextel.com.cu)

## **INTRODUCCIÓN**

Las transformaciones económicas y sociales se hacen sentir de una forma u otra y con intensidades diferentes en cada faceta del proceso de desarrollo del país; por tanto, las entidades cubanas, y dentro de ellas las empresas comercializadoras estatales, no están ajenas a estos cambios, por lo que se ven en la necesidad de realizar investigaciones de corte mercantil con el fin de encontrar los recursos necesarios para continuar realizando su función social y al mismo tiempo incrementar los recursos del Estado. El capital humano constituye un eslabón fundamental en la gestión de la comercialización, la capacitación, experiencia y profesionalidad del personal comercial garantiza un correcto desempeño y una superior gestión. Para una eficiente gestión de la comercialización se hace necesario realizar un diagnóstico efectivo donde se reflejen las verdaderas necesidades de la entidad. De esta manera el modelo conceptual elaborado constituye una herramienta efectiva en nuestras empresas y se muestra como el capital humano constituye un vital proceso de apoyo junto a la gestión económica y logística. Para la realización del estudio se utilizaron herramientas y técnicas tales como la auditoria de marketing, recopilación de datos, análisis y entrevista, diagrama causa-efecto, etc.

Mediante la aplicación de un procedimiento para organizar la información, realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión de la comercialización que presenta la Empresa DIVEP VC se crea un aporte complementario a un sistema de acciones para la mejora continua en la red de tiendas que la conforman. Partiendo de la base de considerar que la empresa está ubicada en una provincia con alto potencial industrial de las empresas del SIME y otros ministerios, se requiere consolidar un posicionamiento en el mercado territorial y su eficiencia empresarial como respuesta a las exigencias del desarrollo socioeconómico local.

Particular importancia, a los efectos de determinar el contenido del modelo y procedimiento para desarrollar los procesos de gestión del desempeño laboral y junto a ello la gestión del capital humano en la organización seleccionada tiene el estudio de las características y tendencias fundamentales del sistema organizativo del que esta forma parte.

### **Papel de la gestión de la comercialización y el capital humano en la dirección del marketing**

Se hace necesario comenzar mencionando como en marzo de 1995, en la reunión anual sobre la marcha del proceso de perfeccionamiento en las empresas de las FAR, su Ministro, General de Ejército Raúl Castro, reconoció al Marketing (utilizó el término Mercadotecnia), como una buena herramienta para lograr resultados. No es casual entonces que en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, aprobadas en agosto de 1998, se incluya el Marketing (Mercadotecnia) como un subsistema empresarial cuyo objetivo es *“organizar el intercambio voluntario de valor con sus clientes”* y que se precise su alcance cuando se declara allí que *“La mercadotecnia es una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación social de su existencia, en consecuencia, todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego a satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo”*

Otra referencia científica que nos acerca a ver como es necesaria la gestión de la comercialización en la dirección del marketing lo expresó (Pons, 2008):

En la actualidad el Marketing es, además de una función o actividad más en la organización, una actitud gerencial en la conducción de los negocios, que considera al cliente como centro de su atención para lograr el éxito, ya que su objetivo es satisfacer al mercado. Esto implica trascender de la simple venta, al logro de una competitividad que asegure permanecer y crecer en el mercado. De este modo, la excelencia es lo que prevalece y la clave del éxito radica en que las empresas encuentren su público objetivo adecuado y satisfacerlo plenamente y de manera creciente.

En la empresa de hoy en día los **directivos** deberían trabajar juntos, ya que lo hecho por un departamento puede ser la materia prima para la actividad de otro. Lo importante es que todos los departamentos adopten como objetivo máximo la satisfacción del cliente, de manera que la tarea gerencial en la comercialización abarque los pasos siguientes:

1. Planear las actividades comerciales.
2. Dirigir la ejecución de los planes.
3. Controlar estos planes.

Lo anterior presupone que durante la planeación comercial, los **gerentes** fijan pautas para la tarea de ejecución y especifican los resultados esperados, luego utilizan estos resultados en la tarea de control, con el propósito de comprobar si todo funcionó de acuerdo con lo previsto y de producirse desviaciones en los planes, adoptar las medidas pertinentes para seleccionar otra alternativa de acción y dirigir el rumbo hacia el logro de las metas previstas.

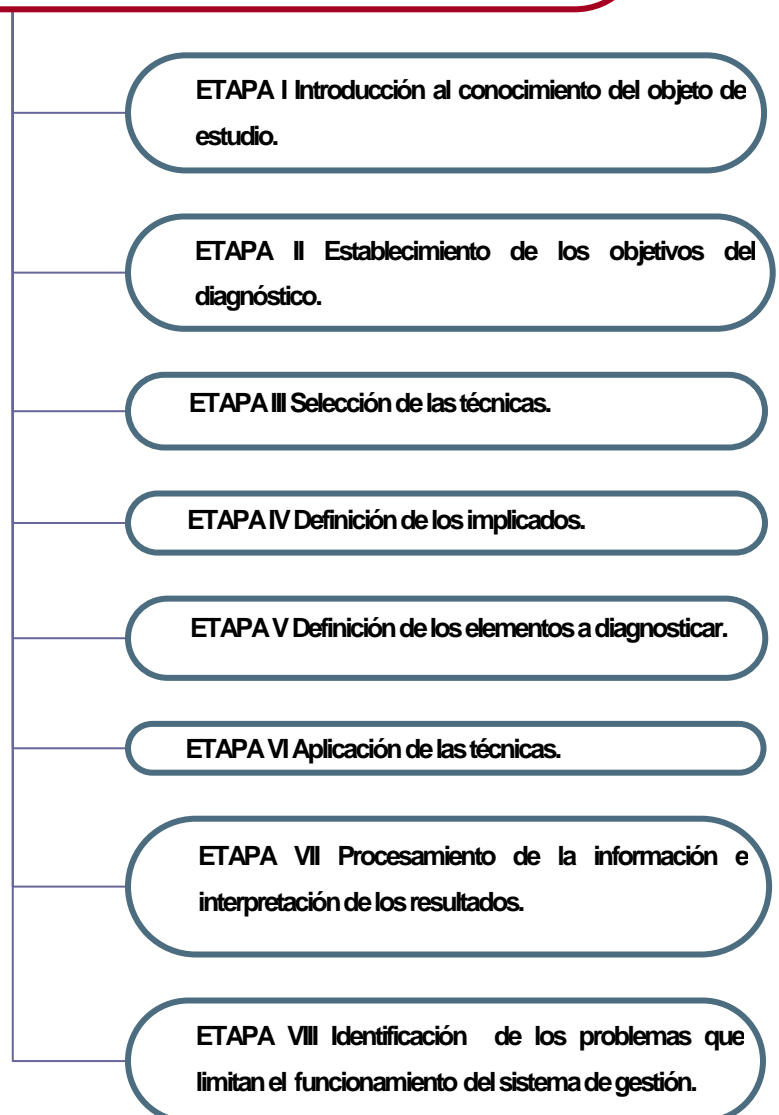
Es por ello que los **gerentes comerciales** deberían estar siempre centrados a la búsqueda de nuevas oportunidades, lo que proporcionaría a la empresa la necesaria estabilidad y continuidad en su funcionamiento; esto es, si se considera además que los mercados son dinámicos y que las necesidades de los clientes, los competidores y el medio ambiente cambian continuamente.

Por tanto, la tarea de planear es premisa indispensable para guiar a toda la organización hacia el logro de sus objetivos esenciales y dentro de ellos el cumplimiento oportuno de su misión; es decir, de lo que se trata es de realizar una labor de alta gerencia que comprende entre otras, las actividades vinculadas con la comercialización.

## Procedimiento para el diagnóstico del estado actual de la gestión de la comercialización en la empresa DIVEP VC

El procedimiento utilizado fue conformado a través de etapas para una mejor organización y comprensión de la información, la cual se expone en la figura orientada a realizar un diagnóstico de los problemas fundamentales. El procedimiento fue adecuado a partir del desarrollado por Duran (2006) y Soto (2007), en correspondencia con las particularidades del objeto de estudio y el objetivo de la investigación.

### Procedimiento para el diagnóstico del estado actual de la gestión de la comercialización en la empresa DIVEP VC.



**Figura:** Procedimiento para el diagnóstico de la gestión comercial en la empresa DIVEP VC.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Duran (2006) y Soto (2007)

En la Etapa V se realizó una auditoria de marketing para verificar el funcionamiento general del área comercial de la empresa y de su capital humano, además permite a la dirección revisar tanto las acciones comerciales y planes de marketing, como evaluar la calidad y eficacia que aportan los resultados. A través de las auditorias se examinan todas las áreas que afectan a la eficacia de la gestión de la comercialización para determinar las oportunidades y los problemas en el futuro como base de los planes de mejora. El fruto de estos análisis dará como resultado la recomendación o no de un plan de acción que permita mejorar la rentabilidad de la empresa. A este tipo de análisis es al que se denomina auditoria de marketing, y tiene que poseer las siguientes características:

### **Partes o etapas de la auditoria de marketing**

**Auditoria de Entorno:** Es el elemento de la auditoria del marketing que analiza las principales fuerzas y tendencias del macroentorno, así como los principales factores del entorno: mercados, clientes, competencia, distribuidores, comerciales, suministradores y otros grupos de interés.

- **Auditoria Estratégica de Marketing:** Se basa en revisar los objetivos y estrategias de marketing para evaluar como se han adaptado al entorno actual y al anteriormente previsto.
- **Auditoria de Organización de Marketing:** Este elemento pretende evaluar la capacidad de la organización de marketing para crear y poner en práctica la estrategia necesaria para alcanzar los objetivos deseados.
- **Auditoria de Sistemas de Marketing:** Elemento de la auditoria de marketing que implica un examen de la calidad de los sistemas de análisis, planificación y control en el área de marketing, así como del sistema de información y del desarrollo de nuevos productos.
- **Auditoria de la mezcla de Marketing:** Este elemento consiste en una evaluación profunda de las funciones principales de los programas de marketing, que incluyen productos, precios, distribución, fuerza de ventas, publicidad, promoción y relaciones públicas.

- **Auditoria de los resultados de Marketing:** Consiste en el examen de rentabilidad de diferentes componentes de marketing y en la efectividad de del costo de los diferentes desembolsos en esta área.

### **Puntos que se desarrollan en una auditoria de marketing**

- Análisis del entorno de la empresa
- Análisis de las tendencias del mercado
- Análisis del comportamiento de los compradores
- Análisis de la estructura competitiva
- Análisis de la situación de los productos
- Análisis de las funciones de marketing de la empresa

### **Análisis del entorno**

En el análisis del entorno se tiene en cuenta: el análisis del mercado, que incluye, las tendencias de la oferta y la demanda; además, los factores económico, social, cultural, tecnológico y político; por último el análisis de la competencia según Porter (1991). Para estudiar el entorno se utilizan las técnicas tormenta de ideas y reducción de listado, con el consejo de dirección de la empresa y expertos de área comercial.

### **Caracterización de la actividad comercial**

La Dirección Comercial en nuestra entidad, centra su actividad en la comercialización (compra y venta) de equipos, partes, piezas y agregados del transporte automotor y de la construcción, así como, de las producciones del SIME, siendo potenciada esta última actividad por nuestro Ministerio, al identificarnos como los comercializadores de sus productos. De esta forma se contribuye además con el país en la sustitución de importaciones.

El proceso de compra y venta se realiza sobre las base de la actividad de una red de 5 Tiendas y un taller general, situados en los municipios Santa Clara, Caibarién y Placetas.

Los negocios para la compra de mercancías importadas se establecen a partir de los inventarios existentes en empresas importadoras, con las cuales existen vínculos comerciales, observando que los productos reúnan la calidad requerida y sus precios sean competitivos en el mercado, así mismo, se contratan los servicios de importación con otras firmas comerciales autorizadas en el país. En el caso de los Productos del SIME los negocios para la compra de mercancías se realizan con las empresas productoras del SIME o empresas nacionales relacionadas con nuestro objeto social.

Los pedidos que se hacen a partir del comportamiento de las ventas y con las disponibilidades de las mercancías que envían los proveedores mediante los contratos con los compradores y estos las hacen llegar a la red de tiendas para que estas hagan su solicitud, además el departamento de ventas hace su pedido atendiendo a clientes que sus solicitudes no están en disponibilidad. Luego de seleccionar el proveedor se efectúa la compra, estas compras se hacen por contrato y puntuales con una letra de cambio que vence en un período de 30 a 120 días, tiempo que se tiene para vender la mercancía y pagarle a los proveedores, donde el banco fluye como intermediario entre la empresa y el proveedor. Para efectuar estas compras se necesita un número de aprobación (NA) que se obtiene por una carta explicativa. Además también se efectúan compras por consignación.

Estos pedidos pueden ser para diferentes períodos: mensuales, trimestrales, etc. y son analizados y evaluados por especialistas de la Dirección de Venta en el Comité de Contratación, teniendo en cuenta los niveles de rotación de los productos y la cobertura física existente en nuestros inventarios para enfrentar las demandas del mercado.

Nuestras tiendas ofrecen su servicio en función de las necesidades presentadas por los clientes, contando con una fuerza de ventas especializada, donde bajo su responsabilidad está el cumplimiento del plan, solicitar pedidos, controlar los niveles de inventarios y su rotación adecuada, promocionar sus productos, conocimiento y dominio de su actividad técnica, garantía, etc. Las cinco tiendas de la provincia poseen un área de exposición de los productos existentes donde se brinda a los clientes la información necesaria.

Actualmente los negocios que se realizan en la empresa están orientados a las necesidades del mercado atendiendo al comportamiento histórico de los niveles

de venta, la calidad y condiciones de garantía, además de precios competitivos y formas de pago ventajosas para la organización.

Las relaciones con los proveedores se establecen desde que se conoce por investigaciones realizadas que productos y/o mercancías los suministradores comercializan y de los cuales la empresa esta interesada. Se realizan todos los contactos y coordinaciones pertinentes hasta la firma del contrato con los acuerdos para ambas partes, por un período generalmente anual y después de materializadas las compras se realizan los pagos correspondientes, intercambiando en cada encuentro las dificultades o criterios relativo a lo pactado. El principal proveedor es nuestra importadora, la Empresa Comercial DIVEP, COMEX, favorable en todo sentido ya que nuestras negociaciones están sustentadas en beneficios mutuos.

Para realizar las compras, se han firmado contratos con los diferentes suministradores que tradicionalmente pueden tener venta en nuestro mercado.

La Dirección Comercial tiene definidos los **objetivos** que se propone alcanzar, estando en correspondencia con el objeto social de nuestra organización, lo que permite entregar un servicio de respuesta a las necesidades del cliente con la calidad óptima que ellos merecen:

- Alcanzar el cumplimiento del plan de venta del año tanto en MN como en MLC.
- Lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Tener una red de tiendas reorganizada con la cual se pueda dar respuesta a las demandas del cliente.
- Lograr niveles de venta elevada con una estabilización eficiente del inventario.
- Vender eficientemente con niveles de costos aceptables, manteniendo niveles de ganancia en toda la Red.
- Preparar al personal de las tiendas en las técnicas actuales de mercado.
- Cumplir con los compromisos de entrega al cliente.

La fuerza de venta esta organizada de la siguiente manera:

- Existe una Dirección Comercial que dirige y controla toda la actividad de ventas de la empresa, la cual cuenta con especialistas que realizan estas funciones.
- Así mismo contamos, en las UEB, con vendedores profesionales



Anualmente los planes de venta tienen un crecimiento y cumplimiento sustancial, lo que posibilita ser rentables ante las ganancias obtenidas. La contribución económica, que reporta cada actividad productiva a la entidad dada por los niveles de venta por cada uno en los últimos 4 años se muestra en la tabla 2.1

AÑO	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Dic-10
MERCANCIAS(MP <sub>cuc</sub> )	3225.7	4372.4	3483.3	484
SERVICIO(MP <sub>cuc</sub> )	172.9	159.5	196.8	244.3

**Tabla Niveles de venta por cada uno en los últimos 4 años**

**Fuente: Elaboración Propia**

### **Análisis del mercado**

La provincia de Villa Clara, lugar donde se encuentra enmarcado el principal radio de acción de la empresa, se caracteriza por tener un importante desarrollo industrial, estando conformado dicho sector por 19 ramas, destacándose la Industria Alimenticia y Bebidas y Tabaco por la magnitud de los valores creados, así como la Industria de Construcción de Maquinaria no Eléctrica, que aunque participa en el sector en menor cuantía, sus producciones son fundamentales para otras industrias principalmente la Azucarera, abasteciendo con los mismos el mercado nacional y constituyendo fondos exportables.

Se opera en el mercado, empresas del Sector Estatal en Cuba, principalmente los consumidores de partes, piezas y equipos en las esferas de la automoción, bienes de consumo e industrial. El desarrollo de la oferta de los productos se inicia a partir de la consolidación de los pedidos representativos de la demanda/necesidades presentadas por nuestros clientes.

La mayoría de las empresas del segmento de mercado están adscriptas a seis ministerios industriales: SIME, MINBAS, MINIL, MINAZ, MIP y MINAL.

El territorio cuenta con producciones únicas en el país como son:

- Bujías, producidas por la fábrica Neftalí Martínez, perteneciente al SIME, única en Cuba, tiene el fin de satisfacer parte de la demanda nacional -- superior al millón de unidades--, y sustituir importaciones.
- Productos químicos, producidos por la Empresa Electroquímica de Sagua, entre los que se encuentra el cloro líquido, ácido clorhídrico, hipoclorito de sodio y silicato con destino a la higiene del hogar y de centros de prestación de servicios.
- Artículos y utensilios domésticos.

La actividad agrícola es otra con un importante peso en la economía de la región, destacándose en el cultivo de la caña de azúcar, siendo la provincia que mayor cantidad de crudo aporta al país y la única en producir azúcar ecológica (sin ingredientes químicos en las plantaciones y en el proceso fabril), azúcar muy bien cotizada en el mercado internacional; se destacan el cultivo del café, del tabaco y se prevé como una región con potencialidades para convertirse en una provincia arrocera.

El sector del transporte está compuesto por las ramas del transporte ferroviario y automotor, cuya actividad fundamental es el traslado de mercancías y pasajeros. El Sector de las Construcciones en la provincia está formado por 10 Empresas Especializadas, ubicadas nueve en Santa Clara y una en Caibarien, dedicada a las obras del Polo Turístico de la Cayería Norte.

Los especialistas del área comercial constantemente están a la búsqueda de nuevos mercados tanto en nuestro territorio central así como en otros que demanden recursos los cuales pueden ser satisfechos por nuestra empresa. Dentro del gran universo del Mercado al cual accedemos, se pretende priorizar a las industrias, el Sector del Turismo, programa de la vivienda y las Obras de la Batalla de Ideas.

Los principales clientes nuestros son:

*Automoción:* Ecoing 25, Geominera del Centro, Cupet, SASA, ECOAI 1, MINAGRI, MINAZ, OBE

*Bienes de Consumo:* Principalmente empresas del turismo como Gaviota SA, Almest, Isla Azul, Cubalse, TRD

*Industrial:* Empresas del SIME y el resto del sector industrial como por ejemplo Planta Mecánica, Inpud, EMI Che Guevara.

Para determinar la demanda, se basan en estudios de mercado donde se definen los objetivos de la investigación, se buscan datos y se capta la información a través de encuestas, trabajos de terreno etc.

### **Factores Culturales, Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos**

Santa Clara posee valores culturales arraigados desde hace años de ser una región industrializada, de gran cantidad de empresas y desarrollo económico, lo que constituye para una empresa comercializadora con un amplio objeto social una gran ventaja.

Sin embargo, factores económicos, como la crisis financiera internacional que vive el planeta, tienen repercusión en nuestro país, en el aumento de los precios del combustible y los alimentos. Como dijera Castro (2008): ...”La crisis financiera que estalló en los Estados Unidos ha evolucionado rápidamente hasta transformarse en crisis económica global, la más profunda en casi 80 años...”,...”El año próximo es por tanto de mucha incertidumbre en la economía mundial y debemos estar preparados para enfrentar ese serio reto, ya que nos viene afectando de manera apreciable...”.

Esto, unido al bloqueo económico al que está sometida la Isla, los fenómenos meteorológicos que han provocado daños materiales ascendentes a 9722 millones de dólares, las calumnias y tergiversación de la realidad cubana, puede afectar el suministro de mercancías al país.

La estabilidad política, la seguridad que y los aspectos sociales son los que demuestran entonces la realidad cubana, en este sentido, Villa Clara es uno de los territorios con mejores índices demográficos del país tanto en cantidad como en calidad ya que posee uno de los más sólidos sistemas educacionales a nivel de país, en infraestructura y resultados.

La sociedad revoluciona y las nuevas tecnologías dan paso a innovadoras formas de comunicación, modernización de industrias, creación de puestos de trabajo, aumento de la calidad de los productos, lo cual favorece llegar al público de forma diferente.

## **Análisis de la competencia**

El análisis de la competencia se realizó utilizando las 5 Fuerzas definidas por Porter (1991), a saber: rivalidad entre competidores, amenaza de competidores potenciales, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los clientes y de los proveedores.

### Rivalidad entre competidores

Competidores son todos aquellos que venden productos y servicios similares a la empresa en cuestión. (<http://www.abcpymes.com/menu21.htm> en línea, 2011). Dentro de la competencia habría que discernir entre los competidores superiores y los inferiores, lo cual determina la rivalidad. (ESEM, 2000)

En el entorno competitivo de la empresa comercializadora DIVEP VC se incluye la región central del país, teniendo en cuenta a todas las industrias del SIME que comercializan los productos que fabrican. No se analizan en este caso las empresas que operen con estándares de calidad muy superiores o muy inferiores, pues no constituyen un peligro real desde el punto de vista competitivo al dirigirse a otros segmentos de mercado y tratar con clientes completamente diferentes.

Para este análisis se incluyen criterios como las características del producto ofrecido, precios, ingresos. El análisis de este entorno competitivo, sobre la base de los criterios adoptados, permitió definir los principales competidores para la empresa en las áreas: Automoción Bienes de consumo, Universal e Industrial. A continuación se muestra las empresas y las industrias que constituyen competencia y en que productos. Las empresas subrayadas en color negro oscuro son las propias industrias que comercializan además los productos que fabrican.

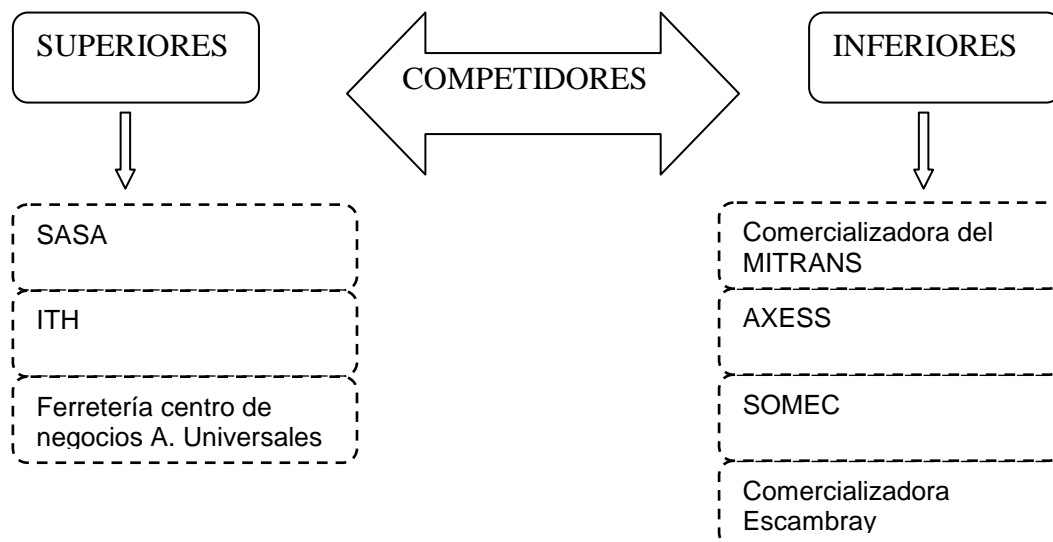
<b>Competidores</b>	<b>Productos</b>
SASA	Automoción
Comercializadora del MITRANS	Automoción
Motor Centro	Automoción
AXESS	Automoción
SOMECE	Automoción
Consumimport	Automoción
Comercializadora Escambray	Automoción
UNECAMOTO	Automoción
ITH	Bienes de consumo
Copextel	Bienes de consumo
<b>ELQUIM</b>	Productos químicos
LABIOFAM	Productos químicos
Pinturas VITRAL	Pinturas
Cimex	Material de oficina, Piezas de bicicletas eléctricas
<b>VICLAR</b>	Sábanas, Ropa de trabajo
Ferretería centro de negocios Almacenes Universales	Ferretería
<b>EMI Che Guevara, INPUD</b>	Productos plásticos
<b>Planta Mecánica</b>	Tochos
<b>Emp Bujías</b>	Bujías
<b>METALCOM</b>	Carpintería aluminio
<b>MINERVA</b>	Piezas de bicicletas eléctricas
<b>FBC</b>	Calzado, Medios de Protección

**Figura Listado de competidores.**

**Fuente:** Elaboración propia.

En el caso de la empresa objeto de estudio, al ser comercializadora de disímiles productos, al analizar la competencia se tuvo en cuenta lo que representa para una gama de productos determinada. Por ejemplo la empresa SASA es un fuerte competidor en Automoción, por lo general su tienda está bien surtida y su establecimiento está céntrico. Lo mismo sucede en el caso de ITH que en la gama de bienes de consumo es mucho más fuerte en el mercado. Con respecto a los competidores superiores que en la figura se destacan no se tuvo en cuenta las industrias, ya que todas representan una fuerte competencia.

El análisis de la competencia inferior permitió constatar que a pesar de algunas ventajas como la posición geográfica de las tiendas, la empresa DIVEP es muy superior en cuanto a su infraestructura. En cuanto a precio están en desventaja ya que son empresas intermediarias igualmente.



**Figura 2.3 Rivalidad entre competidores.**

**Fuente: Elaboración propia.**

#### Amenaza de Competidores Potenciales

Las empresas potencialmente competidoras pueden detectarse según tengan ciertas ventajas o facilidades competitivas, para entrar en el mercado.

(<http://www.abcpymes.com/menu21.htm> en línea, 2011). En la actualidad, en el entorno competitivo de la empresa objeto de estudio hay que tener en cuenta a Almacenes Universales que cada día amplía más su objeto social, y puede en su expansión abrir una tienda de automoción y constituir una fuerte competencia.

#### Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que cumplen la misma función para el mismo grupo de compradores, aunque se originen en una tecnología diferente.

(<http://www.abcpymes.com/menu21.htm> en línea, 2011). La poca variedad de alternativas diferentes para dar solución a las diversas necesidades hace que no se considere ningún producto/servicio como una amenaza hasta el momento en el entorno competitivo.

#### Poder de negociación de los clientes

Los principales clientes de la instalación son:

En el sector empresarial el poder de negociación de los clientes es limitado ya que estén reglamentaciones que limitan los negocios. Las reclamaciones, han cobrado auge, como muestra del impacto que causan los incumplimientos de los contratos y sobretodo como muestra de la necesidad de compensar a un

cliente no conforme. Dadas las condiciones del entorno económico, los clientes no poseen liquidez para efectuar compras grandes cada vez menos por lo que se ha efectuado un aumento de la solicitud de los créditos comerciales. La autorización racional de créditos permite aumentar los niveles de venta pero tiene la contraparte de la falta de solvencia para acometer nuevas compras y aumento de endeudamiento con el banco.

#### Poder de negociación de los proveedores

Con los proveedores de productos importados existe una tensa negociación producto de la situación del país de endeudamiento con proveedores extranjeros. Esta situación ha flexibilizado aunque se mantiene los acuerdos y plazos para efectuar los pagos muy tensos para nuestra empresa. Tal es el caso de Resigum S.A, Roller, Compañía Ríos S.A, Trade Special, Coral Capital.

#### **Organización de marketing**

La actividad de almacenamiento, se cumple cabalmente en cada establecimiento cumpliendo con las normas establecidas a pesar de no estar escrito un procedimiento. Los productos se colocan en correspondencia con su período de rotación y se cumple el cuidado de las mercancías. Las áreas de recepción y despacho se encuentran localizadas y señalizadas en cada almacén, generalmente los productos se estiban correctamente el método de almacenamiento es espacio vacío espacio lleno. El área de las mermas se encuentra bien definida garantizando la separación de esto productos de los otros; las tarjetas de estibas se encuentran actualizadas, éstas se ubican en cada uno de las cargas siempre que el tipo de mercancía lo permita.

Las operaciones de carga y descarga se hacen mecanizadas, los medios de manipulación son carretillas de cuatro ruedas y los montacargas, los cuales son de combustión interna, modelo 25T-12 Y FD45T-5 tipo D con una capacidad nominal de 4 t cada uno.

El transporte se hace a través de un manual de transportación dictado por el ministerio del SIME, el cual tiene las orientaciones de cómo debe desarrollarse la transportación y toda la documentación que se requiere. El sistema de transporte está deteriorado, con muchos años de explotación, los vehículos no

están en muy buenas condiciones técnicas, aunque ya se han puesto en práctica medidas para mejorar el transporte como; realizar el mantenimiento de forma periódica facilitando las piezas y materiales para garantizar que hallan menos roturas de los medios de transporte, además de existir la contratación con otras empresas para el alquiler de la transportación de carga entre las cuales se encuentra Almacenes Universales.

### **Mezcla de marketing**

La empresa desarrolla su actividad de comercialización en diferentes tipos de productos: Piezas de automoción, Productos Universales Ferretería productos para la Construcción y el Mantenimiento, Productos Industriales para el Mantenimiento de la Industria. En la actualidad están definidos los productos líderes de la organización, trabajando en su identificación por cada tipo de producto citado anteriormente en cada una de nuestras tiendas. Es por ello que se ha tratado de identificar cada tienda según la orientación hacia su mercado según la localidad y tipo de productos. Por ejemplo.

- UEB Ventas
  - ❖ Punto de Venta Santa Clara 1. Especializada en automoción y área expositiva amplia para producción nacional.
  - ❖ Punto de Venta Santa Clara 2. Especializada en producción nacional y mercancía importada para la construcción.
  - ❖ Punto de Venta Ferretería. Especializada en ferretería, rodamientos
  - ❖ Punto de Ventas El Cayo. Orientada hacia el turismo en artículos de todo tipo.
  - ❖ Punto de Ventas Sur. Especializada en productos únicamente en moneda nacional.

La garantía comercial la poseen aquellos productos que con anterioridad se haya pactado con su proveedor. Se presta el servicio de garantía a aquellas mercancías que son vendidas por nuestra red de tiendas que presenten dificultades técnicas para su solución inmediata o posterior trámite de reclamación en caso necesario. Nuestras instalaciones tanto de ventas (tienda) como de servicios están identificados con el Logotipo que identifica nuestro



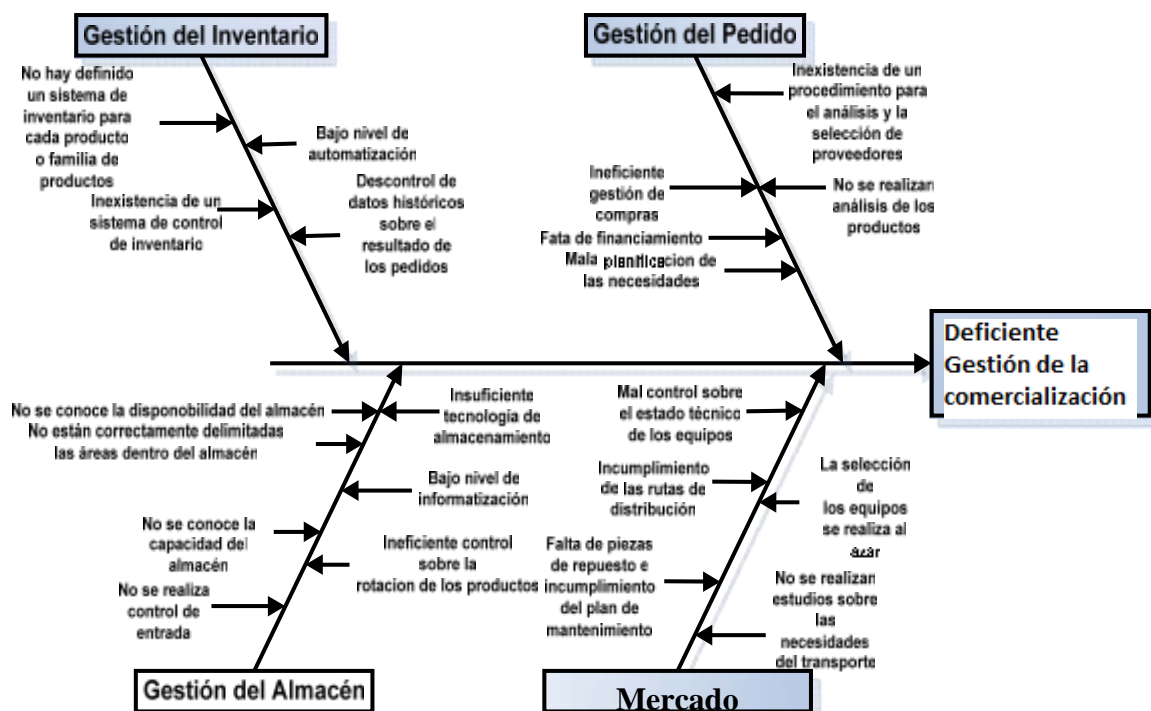
grupo corporativo, pero nuestros productos llevan la marca o nombre comercial certificada por el productor, ya que nuestra empresa se centra en la comercialización. Los productos presentan un envase y embalaje destinado por su proveedor. La competitividad de nuestros productos se establece según la relación calidad-precio

La promoción de los productos se realiza en los locales de Exposición en las tiendas, a través de plegables, catálogos facilitados por lo proveedores, así como la Participación en las habituales Ferias Expocentro y FIAH. Los criterios de los clientes se reciben a través de los encuentros, encuestas y el Libro de Opiniones del Cliente.

Para conocer los criterios de los clientes se realizan reuniones de intercambio en cada territorio conocidas como “DIVEP y sus Clientes” en las que además se promueve nuestro objeto social ya que tradicionalmente somos reconocidos por la comercialización de piezas de repuesto.

Existe además una intranet con alcance local, donde se publican y actualizan diarios los partes e informaciones de la empresa. Existe un sistema de Chat interno, planta telefónica con extensiones a todas las oficinas de la empresa, se trabaja en ampliar el alcance del sitio Web a navegación nacional con la puesta en práctica de la tienda virtual donde los clientes podrán acceder a ella y efectuar la compra y reserva de mercancías. Los directivos de acuerdo a su nivel de utilización poseen acceso a Internet.

## Principales problemas que afectan el desempeño



## Comportamiento de los principales indicadores

No.	Indicadores a Evaluar	Responsable	Período.	Requisito
1	<b>Oportunidad de Venta Total y en Divisa (OVT, OVD)</b> $OVT = ( \text{Ventas Totales Real} / \text{Ventas Totales Plan} ) * 100$ $OVD = ( \text{Ventas en Divisa Real} / \text{Ventas en Divisa Plan} ) * 100$	Directivo de la Tienda	Mensual	$OVT \geq 100 \%$ $OVD \geq 100 \%$
2	<b>Rendimiento de la Venta Total y en Divisa (RVT, RVD)</b> $RVT = ( \text{Costos de las Ventas Totales} / \text{Total de Ventas} ) * 100$ $RVD = ( \text{Costos de las Ventas en Divisa} / \text{Total de Ventas en Divisa} ) * 100$	Directivo de la Tienda	Mensual	$RVT \geq 88\%$ $RVD \geq 97\%$
3	<b>Rotación de Inventario en Divisa(RI):</b> $RI = \frac{(\text{Ventas Reales} / \text{Inv Final})}{\text{mes de análisis}} * 12$	Directivo de la Tienda	Mensual	$RI \geq 4$
4	<b>Satisfacción del Cliente Externo (SCE)</b>	Jefe del Proceso	Mensual	$SCE > 90$
5	<b>Ciclo de Cobro (CC)</b>	Jefe del Proceso	Mensual	$CC < 30$ días
<b>TOTAL GENERAL</b>				

Tabla : Indicadores a evaluar en la actividad de venta.

Fuente: Elaboración propia

No.	Indicadores a Evaluar	Resp.	Período.	Requisito
1	<b>Reaprovisionamiento Interno (RI) (Para CO 120 días)</b> $RI = ( \text{Monto de Pedidos Satisfechos} / \text{Monto de Pedidos Efectuados por Venta} ) * 100$	Director de Compras	Semestral	$80 \% \leq RI \leq 100 \%$
2	<b>Selección de los Proveedores (P)</b> $P = ( \text{Monto de Pedidos Satisfechos} / \text{Monto de Pedidos Efectuados} ) * 100$	Director de Compras	Semestral	$80 \% \leq P \leq 100 \%$
3	<b>Comportamiento de las Reclamaciones (R)</b> $R = ( \text{Reclamaciones Resueltas} / \text{Reclamaciones Presentadas} ) * 100$	Director de Compras	Semestral	$90 \% \leq R \leq 100 \%$
4	<b>Ciclo de Recepción (TR)</b> $CR = \text{Día de cierre de recepción} - \text{Día de arribo de la mercancía}$	Director de Compras	Semestral	$CR \leq 7$ días

5	Ciclo de Pago (CP)	Director de Compras	Semestral	CP <input type="checkbox"/> 120 días
<b>TOTAL GENERAL</b>				

### **Tabla Indicadores a evaluar en la actividad de compra.**

**Fuente: Elaboración propia**

#### **Propuesta indicadores**

1. Composición del capital humano por categoría ocupacional, grupo de edades y sexo.
2. Preparación cultural y técnica de la fuerza laboral.
3. Estado actual de la incorporación del personal a la superación.
4. Aspectos de la gestión comercial del Grupo Divep que repercuten desfavorablemente en la empresa.
5. Estado de las regulaciones y normativas.
6. Estado de desarrollo de la dirección participativa.
7. Estado de especialización en la red de tiendas atendiendo a su entorno y segmento de clientes potenciales.
8. Infraestructura civil y técnica de las tiendas.
9. Estado de relación dependiente - cliente.
10. Resultados y beneficios económicos.
11. Nivel de satisfacción de los clientes.

#### **Modelo Conceptual para la Gestión de la comercialización**

El modelo tiene como objetivo proporcionar el marco conceptual y/o fundamento teórico para el desarrollo de las acciones metodológicas y prácticas del proceso de gestión de la comercialización, es decir constituir una plataforma para establecer una propuesta de instrumento metodológico que posibilite estructurar un proceso de gestión del desempeño laboral derivado de él. El modelo se diseñó, teniendo en cuenta los resultados de la revisión de la literatura, la consulta a especialistas y personal capacitado de la organización, los resultados del diagnóstico general efectuado, las bases teóricas y criterios

de la autora. El modelo abarca e interrelaciona factores externos e internos que se integran en las etapas generales del proceso de gestión de la comercialización en la empresa.

En cuanto a las variables del modelo, se concibe a la estrategia comercial de la empresa como base del modelo para la gestión de la comercialización. Estas definen los marcos de actuación y las metas a lograr en función de las cuales se hace necesario alcanzar un desempeño superior, constituyendo la función rectora de los procesos claves.

Existen en una empresa mayorista comercializadora, dos procesos claves que intervienen, convirtiéndose en los cimientos para el logro del funcionamiento eficiente e integral de la gestión de la comercialización. Estos se describen como el proceso de Compra y Venta respectivamente. Como procesos de apoyo intervienen la transportación y la gestión económica.

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), identificado en el modelo como Medición de análisis y mejora, se gestiona desde toda la estructura. De igual manera se encuentra la Gestión de la dirección, constituyen la base del modelo para la gestión de la comercialización unidos a la estrategia comercial. Pueden asimilarse aspectos útiles para conceptualizar y diseñar la forma de proceder metodológicamente que se aplique en la práctica para el mejoramiento, además de constituir una base normativa que se tener en cuenta en futuras investigaciones relacionadas con la gestión de la comercialización que se realicen en el país.

Se tienen como variables del subsistema central del las 4 variables que son definidas por la literatura como las cuatro P, Producto, Precio, Promoción. La distribución o transportación se considera como un proceso de apoyo, lo que no significa que se no este directamente vinculada a éstas variables. Unido a esto y de igual importancia lo constituyen las variables, competencia, investigación del mercado, comportamiento del consumidor y control. Se encuentran interactuando con este subsistema en un microambiente externo de la empresa los proveedores y suministradores proporcionando una entrada de mercancías y los clientes que representan una salida al ser la razón de ser de la empresa y del proceso de comercialización.

Se encuentran igualmente interactuando en un macroambiente a la organización, los factores o variables constituidas por tecnología, socio-culturales, políticos, económicos, geo-físicos y demográficos.

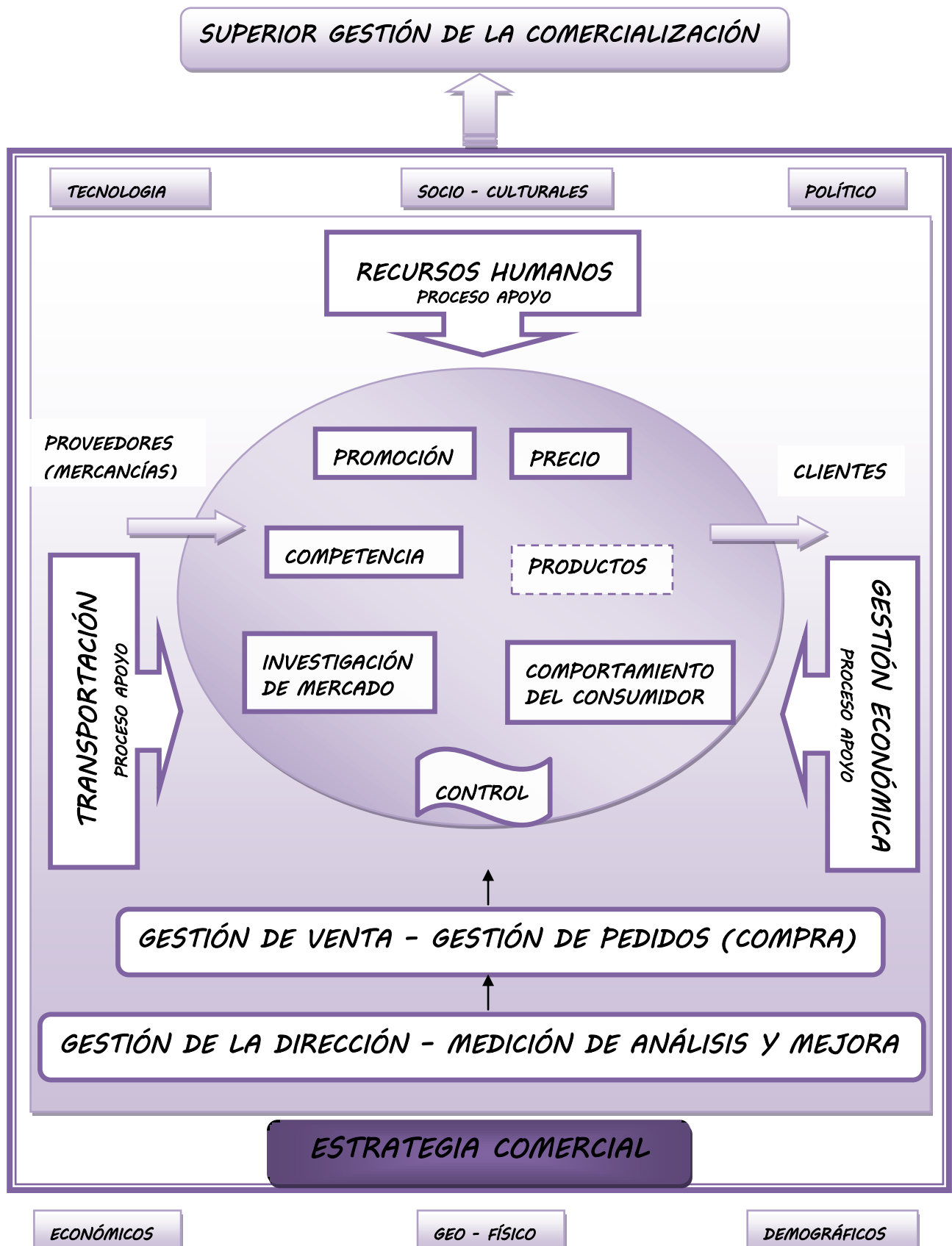


Figura Modelo para la gestión del desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia.

## **CONCLUSIONES**

1. El capital humano constituye un eslabón fundamental como proceso de apoyo en la gestión de la comercialización.
2. Para un desempeño superior el personal del área comercial debe ser profesional, estar capacitado y tener los conocimientos y experiencias necesarias para lograr la satisfacción de los clientes.
3. Existe una insuficiente gestión de pedidos y con ello deficiencias en el proceso de comercialización.
4. El modelo conceptual elaborado constituye una herramienta valiosa para la organización y dirección de nuestras empresas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Kotler, P., Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control. Editorial
2. Díaz de Santos, Madrid. 1994
3. Kotler, P., Dirección de Mercadotecnia, Editora Prentice – Hall, New York, 1996.
4. Siebold, M, Revista Digital Mercadeo.com  
[http://www.mercadeo.com/01\\_admsrv](http://www.mercadeo.com/01_admsrv).
5. Plan de Marketing. Caja de Herramientas de Gestión Empresarial.  
Disponible en:  
[http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Marketing/marketing.htm#\\_Toc556192](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Marketing/marketing.htm#_Toc556192) (En línea 2011).
6. Auditoría de Marketing. Texto obtenido de la caja de herramientas de gestión empresarial. (Disponible en: [www.abcpymes.com/menu21.htm](http://www.abcpymes.com/menu21.htm) en línea 2011)