



Ecuador – Agosto 2017 - ISSN: 1696-8352

## **REDISEÑO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA ETIFLEX CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

**Ing. Com. Christian Proaño Piedra, Magap.**  
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil  
Director de proyecto de investigación  
cproanop@ulvr.edu.ec  
Guayaquil – Ecuador.

**Jonathan Arsenio Romero Rivas**  
Facultad de Ciencias Administrativas  
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil  
Av. De las Américas  
Guayaquil – Ecuador.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Christian Proaño Piedra, Magap y Jonathan Arsenio Romero Rivas (2017): "Rediseño administrativo y comercial del Departamento de Ventas de la Compañía Etiflex Cía. LTDA. de la Ciudad de Guayaquil.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (agosto 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/redisenio-etiflex-ecuador.html>

### **RESUMEN**

El fin de la presente investigación fue realizar un estudio en la empresa Etiflex Cía. Ltda., ubicado en la ciudad de Guayaquil, donde se presentan problemas en el departamento de ventas; que no cuenta con una correcta estructura administrativa y comercial que esté enfocado en el entrenamiento, control y estrategias que optimicen la gestión de ventas. En función al problema se planteó como objetivo general el siguiente: Diseñar la estructura administrativa y comercial en el departamento de ventas de la compañía ETIFLEX CIA. LTDA mediante un plan de comercialización de forma integral, para el mejoramiento en la gestión de ventas que permita el incremento de ventas y utilidad. El propósito de la investigación fue disponer de información que permita definir los parámetros para el desarrollo de la propuesta, por lo que en la parte metodológica se estableció el uso de entrevistas, focus group y ficha de observación, donde los resultados fueron analizados y discutidos llegando a la conclusión: El personal de ventas no puede cubrir toda el área de ruta según el plan debido a la alta cartera de clientes que tiene Etiflex Cía. Ltda., además que los cambios constantes del personal no permiten que se establezca un equipo de trabajo eficaz que cuente con la capacitación y entrenamiento necesario para cumplir con las metas comerciales de la empresa. El departamento de ventas no dispone de normas y procedimientos definidos que cumplan con el nivel jerárquico del personal.

**PALABRA CLAVE:**

## ABSTRACT

The purpose of the present investigation was to carry out a study in the company Etiflex Cía. Ltda., Located in the city of Guayaquil, where problems arise in the sales department; Which does not have a proper administrative and commercial structure that is focused on training, control and strategies that optimize sales management. According to the problem, the general objective was: Design the administrative and commercial structure in the sales department of the company ETIFLEX CIA. LTDA through a comprehensive marketing plan, for the improvement in the sales management that allows the increase of sales and utility. The purpose of the research was to have information that allows defining the parameters for the development of the proposal, so in the methodological part was established the use of interviews, focus group and observation sheet, where the results were analyzed and discussed arriving To conclusion: Sales personnel can not cover the entire route area according to the plan due to Etiflex Cía's high customer base. Ltda., Besides that the constant changes of the personnel do not allow that an effective work team that has the training and necessary training to fulfill the commercial goals of the company is established. The sales department does not have defined norms and procedures that comply with the hierarchical level of the personnel.

### KEYWORD:

Administrative Redesign - Commercial Improvement - Competitive Advantage

## 1. Introducción

El presente proyecto se enfocó en realizar un estudio sobre los problemas que afectan la gestión comercial y administrativa en el área de ventas de la empresa Etiflex Cía. Ltda. Bajo un enfoque investigativo analítico descriptivo se fundamentó todos los hallazgos relacionados al tema de investigación, tomando en cuenta la consulta de fuentes existentes que fueron estructurados de cuatro capítulos que son los siguientes:

**Capítulo I:** Se describe el diseño de la investigación en función al problema en la empresa Etiflex Cía. Ltda., donde se definieron los objetivos y la justificación conforme a los fines a alcanzar.

**Capítulo II:** Se fundamentaron teorías bajo la consulta de fuentes existentes de autores que han realizado estudios sobre la gestión de ventas, estrategias comerciales, entre otros.

**Capítulo III:** Se detalló el proceso investigativo que se realizó para el levantamiento de la información mediante el uso de entrevistas, focus group y ficha de observación, los resultados fueron analizados para discutir conforme a la situación de la empresa.

**Capítulo IV:** Corresponde al diseño de una propuesta enfocado en el rediseño administrativo y comercial del departamento de ventas de la empresa Etiflex Cía. Ltda.

## 2. Planteamiento del problema

ETIFLEX CIA. LTDA. Ubicada en la ciudad de Guayaquil, dedicada a la producción y comercialización de etiquetas adhesivas a empresas comerciales como por ejemplo Industrias Lácteas Toni, Almacenes Tía, Corporación Favorita, Reybanpac, Dole entre otros. La compañía cuenta con un departamento de ventas donde trabajan cuatro vendedores, de los cuales tres realizan la gestión de venta en la costa y uno en la sierra.

El personal de ventas lleva seis meses laborando en la compañía, esto debido a la constante rotación que se da debido a la carga de trabajo que no es remunerada adecuadamente, lo que provoca desmotivación y renuncia de los vendedores, provocando de esta manera problemas en la gestión comercial que se ve limitada debido a los desconocimientos sobre los procesos desarrollados en la cadena de comercialización, aumentando los retrasos en pedidos y un alto gasto en contratación de personal nuevo.

Mencionado el problema sus efectos y diagnósticos es necesario que ETIFLEX CIA. LTDA. rediseñe su estructura administrativa y comercial en el área de ventas, por lo que a través de una alternativa de integración de procesos y políticas internas socializadas mediante el desarrollo de fases de planeación que permita optimizar la gestión aplicada para el control y seguimiento de los pedidos de clientes, la capacitación del personal, funciones y responsabilidades para cada trabajador, estrategias para captar nuevos mercados metas, normas generales y cronograma de actividades que permitan efectuar de manera eficiente la cadena de suministros hasta que llegue a los clientes.

### **3. Objetivos del proyecto**

#### **3.1. Objetivo general**

Diseñar la estructura administrativa y comercial en el departamento de ventas de la compañía ETIFLEX CIA. LTDA mediante un plan de comercialización de forma integral, para el mejoramiento en la gestión de ventas que permita el incremento de ventas y utilidad.

#### **3.2. Objetivos específicos**

Recopilar información sobre cómo está estructurado administrativamente el departamento de ventas de la compañía ETIFLEX CIA LTDA a través de una ficha de observación para identificar los problemas que limitan la gestión de venta.

Analizar los procesos comerciales aplicados en la gestión de venta mediante el desarrollo de focus group para conocer las actividades realizadas por el personal de venta.

Elaborar el diseño de estrategias de procesos y políticas que optimicen la gestión de venta para el incremento de ingresos y la satisfacción de los clientes de la compañía ETIFLEX CIA. LTDA.

### **4. Marco teórico**

#### **Rediseño Organizacional**

Según Herrero, Ortiguela y Sánchez (2013) el rediseño organizacional “está enfocado en realizar modificaciones a nivel administrativo, contable, comercial, operativo, entre otros, de los cuales se desarrolla una estructura que modifica todas las funciones para generar una optimización en las actividades empresariales”. (p. 31)

Una empresa cuando requiere optimizar sus operaciones internas, considera el rediseño organizacional, mediante el estudio de los procesos y funciones que se llevan a cabo para identificar errores que implican el origen de riesgos a nivel administrativo. Tomando en cuenta los resultados se toman decisiones que están dirigidas a configurar la estructura de la entidad para una mayor coordinación de las actividades.

En función a la perspectiva del autor es necesario que una empresa cuente con un esquema organizacional correctamente estructurado, donde se definan procedimientos y funciones que estén equilibradas y sistematizadas para garantizar que se cumplan con todas las actividades internas, evitando continuos errores que puedan representar pérdidas económicas para la entidad, ya que esto influye directamente en los márgenes de rentabilidad.

#### **Perspectivas de ventas**

Las perspectivas de ventas es el punto de vista concreto, particular y subjetivo que se tiene respecto a los ingresos que se pueden generar en relación a la comercialización de un producto o servicio determinado, esto no busca que el proceso de comercialización sea fijo sino que este en constante

movimiento observando los cambios socioeconómicos para formular estrategias de ventas efectivas dentro de las operaciones que se realicen en la empresa con la finalidad de proyectar ingresos que puedan cubrir todos los egresos de la empresa y generar un nivel de ganancias rentables.

## **Organización de la Fuerza de Ventas**

La organización de la Fuerza de Ventas permite ordenar las actividades de los trabajadores que se encargan de ofertar los productos o servicio de una empresa determinada, lo cual está enfocado hacia generar mejoras que incrementen las ventas con la finalidad lograr la meta económica estimada para obtener utilidades que hagan rentable el negocio efectuado. Además, se indica que la fuerza de ventas es conformada por todos los vendedores de una empresa.

Es relevante que dentro de la empresa exista una buena organización, ya que si se dividen las actividades habrá mayor eficiencia para desempeñar los trabajos encargados más aún al hacer referencia a la fuerza de ventas, puesto que es la encargada de aumentar los ingresos mediante la implementación de estrategias que incrementen las ventas. La fuerza de ventas debe de estructurarse de manera que cada miembro cumpla una función específica coordinada en conjunto para evitar ruptura de los procesos a seguirse para ejecutar una venta.

### **5. Población y muestra**

El departamento de ventas de la compañía ETIFLEX CÍA. LTDA., está conformada de un Gerente comercial y cuatro vendedores, de los cuales tres cubren el área de costa y uno la sierra. Para la investigación se consideró como muestra el total de la población quienes estuvieron involucrados en las actividades de investigación que se llevaron a cabo para la recolección de información cualitativa.

Los vendedores consideran que es importante que les otorguen más apoyo y beneficios en cuanto a las ventas que realicen para que así se motiven en alcanzar mayores metas en cuanto a la captación de pedidos por parte de los clientes antiguos y nuevos. Además, consideran que deben segregarse funciones de acuerdo al puesto de trabajo para que no exista una carga laboral que es estresante y afecta el rendimiento laboral.

### **7. Plan de acción**

#### **Rediseño Administrativo y Comercial del departamento de ventas de Etiflex Cía. Ltda.**

Para el proceso de implementación de los cambios en la parte administrativa y comercial del departamento de ventas de Etiflex Cía. Ltda., se procederá a informar mediante oficio (memorándum) a todo el personal de la empresa sobre las reformas que se realizarán como parte del plan de mejoramiento que ayude a incrementar la eficiencia en la gestión de ventas.

En la Fase II del plan de mejoramiento se busca que al momento de realizar la selección del personal de ventas se deberá realizar un programa de entrenamiento con el fin de socializar a los trabajadores contratados sobre los procedimientos y actividades que deben cumplir conforme a la gestión de ventas. La duración será de cuatro días que se evaluará mediante una prueba práctica y teórica que será calificada por el Gerente de Ventas y de Recursos Humanos. Con esto se busca incorporar a la empresa personal calificado que cumpla con las competencias sistémicas e interpersonales que le permitan desenvolverse eficientemente logrando negociaciones efectivas.

Con respecto a la capacitación del personal de ventas, es importante que se realicen periódicamente, en este caso sería factible cada tres meses; con el fin de que se adapten a los cambios en los procedimientos de ventas, asesoramiento a los clientes, el seguimiento de los pedidos; complementado a través de conocimientos básicos de mercadotecnia para que el equipo de trabajo pueda resolver inconvenientes en situaciones que sean cambiantes en las actividades comerciales de la empresa; innovando en la práctica y toma de decisiones.

Debido a que se propone aumentar a seis vendedores que permitan cubrir el área geográfica de la región Costa y Sierra, con el fin de aumentar los niveles de venta como parte del rediseño administrativo y comercial, se procede a detallar de qué manera cubrirán cada área según las funciones y responsabilidades:

- **Vendedor 1:** Deberá cubrir el área de Guayaquil, Machala, donde se concentran los clientes dedicados a la exportación de banano, y mango para la venta de etiquetas.
- **Vendedor 2:** Guayaquil, Durán, Quevedo, donde se concentran los clientes que adquieren los productos PVC.
- **Vendedor 3:** Guayaquil, Cuenca para atender a los clientes que se dedican a compra de etiquetas autoadhesivas.
- **Vendedor 4:** Este ejecutivo nuevo atenderá exclusivamente el mercado exportador de camarón (Etiquetas sin impresión).
- **Vendedor 5:** Quito, Santo Domingo, Loja para cubrir el mercado de clientes de PVC y Mercado Local.
- **Vendedor 6:** Este ejecutivo nuevo atenderá Zona de Quito para cubrir el mercado de clientes de PVC y Mercado Local.
- 

Los ingresos han sido proyectados con un incremento del 10% para poder cubrir todas las obligaciones que genera la empresa en la realización de sus actividades operacionales y comerciales. El Costo de ventas determinado con los valores conformados por el inventario inicial, compras netas locales e inventario final en el periodo 2015 se declaró por un total de \$2.900.557,59 que representa el 91,96% de los ingresos por ventas mientras que se estableció un promedio de inflación que genero un 92,12% de salida de los ingresos por un valor de \$3.196.097,74.

## 11. Conclusiones

El personal de ventas no puede cubrir toda el área de ruta según el plan debido a la alta cartera de clientes que tiene Etiflex Cía. Ltda., además que los cambios constantes del personal no permiten que se establezca un equipo de trabajo eficaz que cuente con la capacitación y entrenamiento necesario para cumplir con las metas comerciales de la empresa.

No se cumplen con los procesos comerciales debido a que no existe una estructura administrativa que defina las funciones que debe cumplir el personal conforme a políticas de control para garantizar que se hace uso de los formularios, sistema informático, herramientas, estrategias y planes contingentes ante problemas con un cliente.

## 12. Recomendaciones

Es importante que la empresa considere la contratación de más vendedores con el fin de cubrir con todo el plan de ruta de forma rápida para que así se pueda cumplir con las expectativas de los clientes en cuanto a asesoramiento sobre los productos o reclamos que tengan, esto permitirá lograr que el cliente esté satisfecho ante el servicio.

Se deben definir políticas y procedimientos que estén respaldados por normas generales para que el personal del área de ventas pueda cumplir con las metas que establece la empresa en cuanto al nivel de ventas, la atención a los clientes, los horarios de trabajo, el plan de ruta, entre otros.

Es importante que se tome en cuenta el entrenamiento al personal que está postulando al puesto de vendedor para que se adapte lo más rápido posible a la gestión de venta, así como al personal debe capacitarse cada tres meses logrando contar con un equipo de trabajo altamente calificado.

## 13. Agradecimientos

Agradezco especialmente a mi tutor Ing. Com. Christian Xavier Proaño Piedra, por inculcarme sus excelentes consejos y ganas positivas de seguir adelante además de su motivación, asesoría, paciencia y más que todo a su tiempo dedicado para ayudarme a desarrollar mi tesis.

También quiero agradecer a U.L.V.R, los maestros, amigos y compañeros, por todos los años de estudio que estuve en mi prestigiosa universidad, gracias a ella que me supo guiar por el camino de bien y desarrollarme como profesional.

#### 14. Referencias

- Amaya, A. (01 de Enero de 2008). *Universidad Francisco Gavidía*. Obtenido de Marco Conceptual: <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7050/3/658.83-A489p-Capitulo%20II.pdf>
- Arbos, C. L. (2011). *Organización de la producción y dirección de operaciones*. Navarra: Diaz de Santos.
- Arco, E. A. (2013). *Simulación Empresarial*. Murcia - España: Ediciones Paraninfo.
- Artal, C. M. (2013). *Dinamización de las Ventas: El Proceso comercial*. Alicante: Esic Editorial.
- Artal, C. M. (2016). *Dirección de Ventas 14ava Edición*. Turín: Esic Editorial.
- Best, J. R. (2007). *Marketing Estratégico*. Oregon: Pearson.
- Kotler y Keller (2015). *Fundamentos de Marketing 11ava Edición*. Illinois: Mcgraw - Hill.
- Kotler, P. y. (2012). *Dirección de Marketing 14ava Edición*. Illinois: Addison - Wesley.
- Llorente, O. J. (2013). *Análisis de Viabilidad Empresarial*. Cataluña: Centro de Estudios Financieros.