



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

DETERMINACIÓN DEL NÚMERO ÓPTIMO DE FUERZA DE VENTAS
PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA A LOS CLIENTES DE LA
EMPRESA SOCORNA

ARMIJOS PACHAR JORGE WASHINGTON
INGENIERO EN MARKETING

MACHALA
2021



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

DETERMINACIÓN DEL NÚMERO ÓPTIMO DE FUERZA DE
VENTAS PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA A LOS
CLIENTES DE LA EMPRESA SOCORNA

ARMIJOS PACHAR JORGE WASHINGTON
INGENIERO EN MARKETING

MACHALA
2021



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

EXAMEN COMPLEXIVO

DETERMINACIÓN DEL NÚMERO ÓPTIMO DE FUERZA DE VENTAS PARA LA
ATENCIÓN PERSONALIZADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA SOCORNA

ARMIJOS PACHAR JORGE WASHINGTON
INGENIERO EN MARKETING

MUÑOZ SUAREZ MANUEL ANTONIO

MACHALA, 20 DE SEPTIEMBRE DE 2021

MACHALA
20 de septiembre de 2021

Fuerza de Ventas

por Jorge Armijos

Fecha de entrega: 27-ago-2021 10:00a.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1636883996

Nombre del archivo: Armijos_Jorge_Caso_Pr_ctico_Complexivo_MARK_D1_2021.docx (34.85K)

Total de palabras: 3339

Total de caracteres: 17018

TÍTULO FINAL: Determinación del número óptimo de fuerza de ventas para la atención personalizada a los clientes de la empresa DINADEC S.A; (sucursal Machala)

Autor: Armijos Pachar Jorge

RESUMEN

El completo cumplimiento a las exigencias de los clientes es la base de toda empresa exitosa; por ende en el presente caso de estudio, tiene como objetivo determinar el número óptimo de la fuerza de ventas, mediante la aplicación de una metodología denominada modelo de Talley, que permita mejorar la atención personalizada a los clientes de la empresa DINADEC S.A (Sucursal Machala), misma que calcula el número total de vendedores para el caso en que se encuentra la empresa en cuestión; como resultado se determina que el número óptimo para el equipo de fuerza de ventas es de 5 vendedores.

Palabras clave: fuerza de venta, modelo de Talley, call center, atención al cliente, logística

ABSTRAC

The complete fulfillment to the demands of the clients is the base of every successful company; therefore, in the present case study DINADEC S.A; (Machala branch) aims to determine the optimal number of the sales force, through the development of a methodology that allows to improve the personalized attention to the customers of the company DINADEC SA (Machala Branch), using as a methodology the formula that composes the Talley model, which calculates the total number of sellers for the case in which the company in question is located; As a result, it is determined that the optimal number for the sales force team is 5 salespeople.

Keywords: sales force, Talley model, call center, customer service, logistics

INTRODUCCIÓN

Los cambios constantes que se producen a diario en el mundo empresarial, se resumen en la correcta y eficiente adaptación que tienen las empresas para así lograr mantenerse en el mercado tan competitivo, para además generar mayor credibilidad y participación en el mercado; siempre con el desarrollo de nuevas estrategias de negocio, con fines de acaparar los grandes retos y por ende asegurar el crecimiento y la rentabilidad, aumentar de cartera de clientes, aumentar de cobertura en el mercado, además de cumplir con los objetivos que se propongan los directivos en calidad de empresa. (Luciani, 2019)

Por otra parte la estructura organizacional, al ser compuesta por grandes departamentos; demandan de talento humano capaz y responsable de los procesos, puesto que esto se puede convertir en la base del crecimiento o en el declive de toda empresa; por eso el departamento de ventas se convierte en un importante medio por el cual se crea y se mantiene las relaciones con los clientes; contribuyendo así al logro de planes estratégicos, pero también es importante el análisis de cada departamento de la cadena de valor para identificar y resolver inconvenientes, mediante propuestas de estrategias proyectadas a la mejora. (Ocampo, Huilcapi, Cifuentes, & N, 2019)

La Empresa DINADEC S.A (sucursal Machala), inició sus actividades en el año 2007 dentro del Ecuador y sirve como matriz para la comercialización, almacenamiento y distribución de productos de consumo masivo, gaseosas, snack's, energizantes, productos de cuidado personal, pero en este caso práctico se toma como producto principal al de bebidas alcohólicas, teniendo como principal proveedor a Cervecería Nacional; así es como ellos se encargan de la recepción de pedidos mediante su fuerza de ventas, aunque cabe mencionar que están pasando por un proceso de transición a las nuevas tecnologías; mediante aplicaciones y call center, aunque no cuenta con su página web actualizada, no deja de convertirla en una empresa comprometida con el desarrollo digital y económico de nuestro país.

El problema se determina de la siguiente manera ¿Cuál es el número de integrantes del equipo de ventas, eficiente para que la empresa DINADEC S.A; tenga los mejores resultados en función de los tipos de clientes que maneja? Para ello, el objetivo del presente caso práctico es determinar el número óptimo de la fuerza de ventas, mediante la aplicación de una metodología denominada modelo de Talley, que permita mejorar la atención personalizada a los clientes de la empresa DINADEC S.A (Sucursal Machala)

DESARROLLO

1. Fuerza de ventas:

El mercado es muy complejo, puesto que para cada producto o servicio, existen un número elevado de empresas que compiten por un mismo segmento de mercado, donde la mayoría se mantienen en la búsqueda constante de aspectos diferenciadores, (León, 2013) algunas empresas enfocándose en los componentes de calidad para sus productos y otros aplicando una filosofía de empresa que permita el crecimiento desde su estructura organizacional, tomando como base a su personal y más aún en quienes tienen contacto con el elemento más importante de las empresas como son los clientes. (Barahona, 2017)

Para ser más específicos, al hacer énfasis en el grupo de personal encargado de mantener el contacto con los clientes, mediante visitas personales y fidelizar por medio de relaciones duraderas; se refiere a la fuerza de ventas y como lo menciona (Kotler & G, 2012) es “la presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la empresa con el fin de efectuar una venta y vincular relaciones con los clientes”; es decir darle la atención y prioridad al cliente cuanto se trata de ofrecer, promocionar o dar a conocer un producto en calidad de vendedores debidamente capacitados. (Álava & Sanchez, 2016)

Además el papel de la fuerza de ventas trasciende del concepto encasillado de mantener la relación con los clientes actuales y potenciales; ya que debido a éste último; se pueden ejecutar acciones de promoción, (Chew & M, 2018) siendo el medio por el cual las empresas pueden informar, persuadir y recordar sus productos a todo el mercado; luego de utilizar varias estrategias dentro de medios de comunicación seleccionados en función de los objetivos organizacionales de la empresa y del plan de promoción propiamente. (Cordova, C., 2019).

2. Call center y la atención al cliente

Dentro del área de ventas existen varias formas de contactar a los clientes, debido a las diferentes etapas en las que se puede clasificar que van desde su prospección hasta llegar al proceso de fidelización o de comprador frecuente; pero en este apartado se enfatizará en el call center y la atención personal a los clientes; esto también considerando que con la aparición de la pandemia de COVID-19; exigió a todas las empresas a cerrar sus actividades presenciales puesto que “los contextos en los que vivimos demanda una adaptación y reacción inmediata, cambiando el enfoque para relacionarse y generar contenido de productividad y home office” (Labrador, Suarez, & Suarez, 2020); obligando a las empresas a incursionar dentro de aplicaciones, la comunicación virtual y redes sociales.

El call center por su parte permiten brindar una atención personalizada vía telefónica con los clientes; pero para ello es importante que las empresas inviertan en la instrucción, educación puesto que la eficiente capacitación se brinda “con el objetivo de garantizar el mejor servicio de atención al cliente, estando conscientes que las capacitaciones deben estar enfocadas en la resolución de problemas” (Barrientos, Díaz, Ledesma, & Huamani, 2018); y en el departamento de ventas es muy importante la capacidad de manejo de objeciones y el cierre concreto de la venta para así no poner en riesgo el volumen de venta y distribución de los productos; ya que se reducirían los ingresos de la empresa afectando a la rentabilidad de la misma; esa es la verdadera importancia de un equipo de call center capacitado en todos los ámbitos de la empresa y en el proceso de ventas. (Colin, 2020)

3. Logística empresarial

Las empresas que desarrollan nuevos productos para lanzar al mercado deben saber que no es sencillo ya que estos deben contar con altos estándares de calidad y que no perjudiquen la salud del consumidor final, es decir deben asegurar y garantizar que los productos son seguros, saludables y oportunos para el consumo humano, además de la falta de higiene así como en la parte de la coordinación, la comunicación, el monitoreo y el control de las actividades de producción. (Aguilar, Estigarribia, Ríos, & all, 2019); a esto se le llama las buenas prácticas de Manufactura; que han sido creadas para controlar evaluar y supervisar que las empresas desarrollen procesos de elaboración de productos aptos para consumo humano. (Alcocer & Knudsen, 2019)

Y si la parte de desarrollo y producción de productos es importante, las empresas también deben enfocar sus recursos y esfuerzos en la planificación de los procesos logísticos de la misma; pero para profundizar es necesario mencionar que el concepto la logística tiene sus inicios en el año 1901; con la aparición del libro que estudiaba la distribución física de los productos; pero en ese entonces la cadena logística era considerada una parte de la organización incapaz de generar valor a los clientes finales; luego fue tomando más fuerza y fue convirtiéndose en pilar fundamental tanto que para el año 1963; ya se había creado la primera institución mundial de soporte y administración logística llamada National Council Of Physical Distribution Management, luego hubo el origen de revistas orientadas a la logística; es por eso que según (Servera, 2010); se determina a la logística como “como el proceso de planificación, gestión y control del flujo físico de materiales y de información asociada que fluye de forma directa e inversa desde el punto de origen hasta el de consumo, con el fin de satisfacer al consumidor a través de la generación de valor.”

Por otra parte la logística de una empresa según (Ortiz, Pilar, Valdés, & Arias, 2013) ya se encuentra muy relacionada con las ventas puesto que “como resultado de la implantación de eficientes métodos de gestión logística se logra un mayor nivel de servicio y en general, una mayor satisfacción de los clientes.”; es decir que se aumenta la relación con los clientes, volviéndola más personalizada; así también permite que el personal logístico desarrolle habilidades de comunicación y crecimiento personal; con la aplicación de eficientes planes de capacitación a cada uno de los integrantes del equipo de logística.

4. DINADEC S.A SUCURSAL MACHALA

Es una empresa que se dedica a la comercialización y distribución de productos de cervecería, hasta productos de consumo masivo, snac's, bebidas gaseosas y energizantes de marcas reconocidas nivel nacional e internacional; sus inicios fueron el 21 de agosto del 2007 y en la actualidad maneja diferentes sucursales establecidas en provincias y cantones estratégicos con la finalidad de brindar mayor cobertura en territorio y en captación de

clientes; algunas de dichas sucursales están ubicadas en Guayaquil, Tarqui, Lago Agrio y Machala; siendo ésta última la empresa en la que se implementará el presente caso práctico.

Cabe mencionar que a pesar que dentro de la estructura organizacional que manejan DINADEC S.A ; sucursal El Oro, es muy amplia puesto que se maneja una serie de procesos sistemáticos que al ser destinados a cada departamento tanto administrativo como de campo en bodega; para brindar mayor cobertura a nivel provincial a los diferentes cantones como Machala, Santa Rosa, Huaquillas, Piñas y Balsas; siendo así al profundizar en cuanto a los integrantes del equipo de ventas, mismo que es al que se enfoca el presente caso práctico, está conformado de la siguiente manera; suman un total de 16 personas dentro del equipo de ventas, pero en la sucursal Machala solo los siguientes tienen actividades en este territorio que son 5 vendedores directos, quienes tienen objetivos de venta, visitas a clientes con fines de llegar a una cuota de venta; además consta de 4 vendedores indirectos (no pertenecen directamente a la empresa) o también llamados mercaderistas, son encargados de actividades en los puntos de venta, promover productos, reforzar los productos en el punto de venta.

Además cabe mencionar que actualmente la empresa se encuentra en una transición de lo tradicional a lo digital, cambiando las visitas periódicas de los vendedores a los clientes, para reemplazarlas por una aplicación en la que se le brinde al cliente, el poder realizar sus pedidos de manera autónoma y ya no depender de personal de venta, pero es importante considerar también que no todos los clientes tienen conocimientos y adaptaciones con la tecnología, por ende no se pretende eliminar las visitas sino que se hagan en periodos de tiempo más aplazados, es decir para mantener las relaciones con ellos, reforzar los productos que tengan dudas, merchandising siendo este último; el promotor de diversas actividades para llamar la atención en los puntos de ventas, (Verastegui & Vargas, 2021), además de tomar información para saber lo que más les funciona a los clientes en cuestión de productos y resolver dudas.

En cuanto a horarios de trabajo que maneja el equipo de ventas, se menciona que son en base a objetivos planteados de manera diaria y mensual; puesto que todo el tiempo invertido y la dedicación que le asignen a las metas, es evidenciada en su recompensa salarial al final del mes y por mencionar un ejemplo de cuota diaria, la fuerza de ventas debe visitar en el área urbana 40 clientes y cuando ya son lugares alejados de la ciudad por lo general se disminuye la cuota diaria con la finalidad de no explotar el potencial del personal que labora y que la atención no se vuelva aburrida debido al tiempo y horas en el trabajo; es decir

siempre cuidando la atención al cliente buscando la satisfacción, el tiempo que se demoran en cada visita es a detallista de 8 minutos a 10 y en el caso de los clientes de categoría más importante se aplica un tiempo de visita promedio de 15 a 20 minutos.

Por otra parte para completar su cadena de valor de atención al cliente post venta; aplica mediante un call center (centro de llamadas), mismo que realizan la recepción de quejas, reclamos y a su vez realizan llamadas a los clientes cuando el objetivo es informar sobre alguna promoción de productos o precios, así mismo de productos nuevos.

METODOLOGÍA

Para referirse a la metodología, es necesario integrar a este proyecto su concepto ya que es el proceso de la investigación que reúne todas la actividades que se lleven a cabo para llegar a los resultados como cálculo de muestras, selección de técnicas de investigación, procedimientos para recolección de datos, tabulación de resultados, análisis de los datos y evaluación de los resultados obtenidos (Sampieri, 2014); así mismo en este caso práctico, se aplica la metodología propuesta por (Diez, Navarro, & Peral, 2003); en su libro Dirección de Fuerza de Ventas; mismo en el que proponen varias fórmulas orientadas a la determinación del número apropiado de la fuerza de ventas, según sea el caso y los datos que se tengan disponibles.

Por ende para el presente caso práctico la metodología se fundamenta en la utilización de una fórmula explicada continuación

Modelo de Talley

$$n = \frac{K_1}{Z_1}N_1 + \frac{K_2}{Z_2}N_2 \dots \frac{K_n}{Z_n}N_n = \sum_i \frac{K_i}{Z_i}N_i$$

En donde cada letra tienen los siguientes significados:

i = Tipo de clientes

N_i = Número total de clientes del tipo “i”

K_i = Número de visitas que requiere por un periodo determinado (mensual, anual) una categoría de cliente o tipo de cliente “i”

Z_i = Número máximo de visitas que puede realizar por un periodo de tiempo determinado (mensual, anual) un vendedor al tipo o categoría de cliente "i"

RESULTADOS

DATOS:

La empresa DINADEC distribuidora y comercializadora de productos de Cervecería Nacional y productos masivos tiene un total de 4062 clientes activos minoristas hasta el corte del mes de junio del 2021, 9 clientes mayoristas, 7 clientes OFF (locales donde se llevan el producto para consumir en otra parte) y 25 clientes ON (que consumen productos en el local) que en promedio realizan pedidos por encima de las 500 cajas (teniendo en cuenta que es la unidad de medida de los paquetes, jabas y empaques que comercializa DINADEC). La empresa tiene establecido que cada vendedor debe realizar a cada cliente minorista 1 visita cada 21 días con una duración de 12 minutos, para los clientes mayoristas 2 visitas semanales, con una duración de 20 minutos, y para los clientes ON y OFF 1 visita cada 15 días que tiene una duración de 15 minutos. Se pide determinar el tamaño de la fuerza de ventas:

Procesos para cálculo de vendedores:

En la siguiente tabla se detalla los datos relevantes que serán necesarios para el desarrollo del cálculo, teniendo en consideración hallar el valor de Z que corresponde al número máximo de visitas que un vendedor pueda realizar a un determinado tipo de cliente en un lapso de tiempo, siendo como referente de tiempo 6 meses.

CATEGORÍA	N= # CLIENTES	K= # DE VISITAS (6 MESES)	Z= # MÁXIMO DE VISITAS X VENDEDOR
1= MINORISTAS	4062	8	7200
2= MAYORISTAS	9	48	4320
3= OFF	7	12	5760
4= ON	25	12	5760

Primer paso: Para proceder a encontrar el número óptimo para la fuerza de ventas de la empresa, se necesita calcular el valor Z, que corresponde al día laboral (en minutos) dividido para el tiempo (en minutos) que emplea el vendedor en interactuar con el tipo de cliente, y dicho resultado multiplicado por el total de días que tiene el periodo empleado en el cálculo (6 meses). De tal manera la fórmula estaría expresada de la siguiente forma:

$$\text{Periodo (días)} \times \frac{1}{\text{tiempo de visita (minutos)}} \times \text{día laboral en minutos}$$

El valor **Z** de cada tipo de clientes estaría expresado de la siguiente manera:

$$1) 180 \text{ días} \times \frac{1}{12} \times 480 = 7200$$

$$2) 180 \text{ días} \times \frac{1}{20} \times 480 = 4320$$

$$3) 180 \text{ días} \times \frac{1}{15} \times 480 = 5760$$

$$4) 180 \text{ días} \times \frac{1}{15} \times 480 = 5760$$

Para finalmente y obtener el dato del número óptimo de vendedores se emplea la fórmula anteriormente explicada

$$n = \frac{K_1}{Z_1} N_1 + \frac{K_2}{Z_2} N_2 \dots \frac{K_n}{Z_n} N_n = \sum_i \frac{K_i}{Z_i} N_i$$

$$n = \frac{8}{7200} \times 4062 + \frac{48}{4320} \times 9 + \frac{12}{5760} \times 7 + \frac{12}{5760} \times 25$$

$$n = \frac{32496}{7200} + \frac{432}{4320} + \frac{84}{5760} + \frac{300}{5760}$$

$$n = 4,51 + 0,01 + 0,0145 + 0,05$$

$$n = 5 + 0 + 0 + 0$$

n= 5 vendedores

RESULTADO: En función a la fórmula se llega como resultado que 5 es el número óptimo de vendedores que requiere DINADEC, para atender al total de 4062 minoristas y 40 clientes en total que compran por encima de las 500 cajas.

CONCLUSIONES

Dentro del presente trabajo de titulación dando respuesta al objetivo principal; se concluye que el número óptimo e indicado para la correcta atención y satisfacción de los clientes con los que cuenta la empresa DINADEC S.A; mediante el método de Talley; es de 5 personas que haría las tareas de vendedores como atender a los clientes, negociación y cierre de ventas; mismos que serían los encargados de visitas periódicas a clientes y seguimiento de los mismos.

Se concluye que la fuerza de ventas es un departamento importante dentro de la estructura organizacional de la empresa, puesto que son quienes mantienen el contacto directo con los clientes, es decir se convierten en el medio por el cual los clientes comunican diferentes situaciones ocurridas con los productos, entrega, quejas o sugerencias; además la fuerza de ventas se convierte en la imagen corporativa, por lo que se debe trabajar en cuidar el aspecto y presentación de los mismos; para mantener el posicionamiento en el mercado.

El análisis constante de procesos y su relación con el rendimiento tanto en volumen de ventas como el enfoque de esfuerzos y mejora de la atención para brindar mejor satisfacción de los clientes es realmente un parámetro que asegura mejores resultados, puesto que la empresa DINADEC S.A; se encuentra en constante transición de la mano con la tecnología, mediante el call center y por consiguiente cuenta con su propia aplicación llamada Bees; misma que también reduce el trabajo de la fuerza de ventas, al facilitar la realización de pedidos, concursos de compras llamados desafíos que impulsan a los clientes con las promociones de precios, descuentos y demás estrategias que fomentan a los clientes a abrirse hacia el uso de la misma; creyendo en que tienen más beneficios.

RECOMENDACIONES

A manera de recomendación para la empresa DINADEC S.A; se menciona qué es importante destinar esfuerzos cómo tiempo y recursos económicos en el área de supervisión puesto que no es suficiente el plantear metas sean éstas mensuales semanales o quincenales si no hay un control de por medio que permita elevar estándares y niveles del potencial que pueden alcanzar las fuerzas de ventas óptimas para la realización de visitas y optimizar la cobertura de Mercado, además evaluar desempeño a partir del mismo cliente con encuestas periódicas .

Al hablar sobre la importancia que tiene el departamento de fuerza de ventas en la empresa se recomienda que exista un plan de capacitaciones periódicas para la fuerza de ventas puesto que el mantener enfocado y alineado al equipo de ventas, en temas sobre atención personalizada a clientes, resolución de dudas y manejo de objeciones, cierre de ventas, negociación para finalmente incrementar la satisfacción del cliente.

La empresa DINADEC S.A, (Sucursal Machala) se encuentra en un proceso de transición del mundo tradicional a la utilización de aplicaciones y medios digitales por ende se recomienda la actualización pertinente eficaz y con contenido atractivo, considerando siempre el público al cual se está dirigiendo dicho de otra manera es necesaria la actualización de su sitio web y también posicionar la marca dentro de las redes sociales más utilizadas en la provincia de El Oro.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, G., Estigarribia, G., Ríos, P., & all, e. (2019). Conocimientos, actitudes y prácticas sobre buenas prácticas de manufactura de manipuladores de alimentos en Caaguazú, Paraguay. *Revista de salud publica del Paraguay*, 9(2), 22-28. doi:<https://doi.org/10.18004/rspp.2019.diciembre.22-28>.
- Álava, M., & Sanchez, A. (Enero de 2016). Cervecería Nacional: Un compromiso con el desarrollo sostenible en Ecuador. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(17), 11 - 20. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5556793.pdf>
- Alcocer, P. &. (Abril de 2019). Desempeño integral de los procesos logísticos en una cadena de suministro. *Ingeniería Industrial*, 40(1), 78-87. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6807951>
- Barahona, J. (2017). La actitud del vendedor ante las innovaciones tecnológicas y su influencia en su desempeño en las ventas. *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales*, 27(66), 29-39. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6146943>
- Barrientos, V., Díaz, L., Ledesma, M., & Huamani, E. (2018). Capacitación de personal: Gestión de atención en Call Center de EsSalud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29058776014/html/>
- Chew, & M, V. L. (2018). Metodología basada en análisis de decisiones para distribuir geográficamente una fuerza de ventas. *Ingeniería, investigación y tecnología*, 19(3), 255-266. doi:<https://doi.org/10.22201/ft.25940732e.2018.19n3.022>
- Colin, M. (2020). Call center service level: A customer experience model benchmarking and multivariate analysis. *Esic market*(167), 467-496. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7608514>

- Cordova, C. (2019). Promoción del marketing y el posicionamiento. *UCV-HACER. Revista de Investigación y Cultura*, 8(4), 1-23. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5217/521763181001/521763181001.pdf>
- Diez, E., Navarro, A., & Peral, B. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*. Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de https://books.google.com.bo/books?id=cB4icTcxJhEC&pg=PA5&hl=es&source=gb_s_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false
- Kotler, P., & G, A. (2013). *Fundamentos del marketing*. México: Pearson Education. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Labrador, H., & Suarez, S. &. (2020). Marketing en tiempos de crisis generado por la COVID-19. *Revista Espacios*, 41. doi:10.48082/espacios-a20v41n42p17
- León, N. (Junio de 2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de ciencias sociales*, 19(2), 379-389. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4385178>
- Luciani, L. (02 de Diciembre de 2019). MIPYMES ecuatorianas: Una visión de su emprendimiento, productividad y competitividad en aras de mejora continua. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(3), 313-332. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2310-340X2019000300313
- Ocampo, L., Huilcapi, N., Cifuentes, & N. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(4), 114-137. doi:[https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(4\).diciembre.2019.114-137](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137)
- Ortiz, M., & al, E. (2013). Desempeño logístico y rentabilidad económica. Fundamentos teóricos y resultados. *Economía y Desarrollo*, 149(1), 182-193. doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541207012>

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. 6). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Servera, D. (2010). Concepto y evolución de la función logística. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(38), 217-234. doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819024018>

Verastegui, F. &. (2021). Estrategias de Merchandising: un análisis de su efectividad para la atracción de nuevos clientes. *Revista Academia & Negocios*, 7(1), 41-54. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560865631006>

TÍTULO FINAL: Determinación del número óptimo de fuerza de ventas para la atención personalizada a los clientes de la empresa DINADEC S.A; (sucursal Machala)

Autor: Armijos Pachar Jorge

RESUMEN

El completo cumplimiento a las exigencias de los clientes es la base de toda empresa exitosa; por ende en el presente caso de estudio, tiene como objetivo determinar el número óptimo de la fuerza de ventas, mediante la aplicación de una metodología denominada modelo de Talley, que permita mejorar la atención personalizada a los clientes de la empresa DINADEC S.A (Sucursal Machala), misma que calcula el número total de vendedores para el caso en que se encuentra la empresa en cuestión; como resultado se determina que el número óptimo para el equipo de fuerza de ventas es de 5 vendedores.

Palabras clave: fuerza de venta, modelo de Talley, call center, atención al cliente, logística

ABSTRAC

The complete fulfillment to the demands of the clients is the base of every successful company; therefore, in the present case study DINADEC S.A; (Machala branch) aims to determine the optimal number of the sales force, through the development of a methodology that allows to improve the personalized attention to the customers of the company DINADEC SA (Machala Branch), using as a methodology the formula that composes the Talley model, which calculates the total number of sellers for the case in which the company in question is located; As a result, it is determined that the optimal number for the sales force team is 5 salespeople.

Keywords: sales force, Talley model, call center, customer service, logistics

INTRODUCCIÓN

Los cambios constantes que se producen a diario en el mundo empresarial, se resumen en la correcta y eficiente adaptación que tienen las empresas para así lograr mantenerse en el mercado tan competitivo, para además generar mayor credibilidad y participación en el mercado; siempre con el desarrollo de nuevas estrategias de negocio, con fines de acaparar los grandes retos y por ende asegurar el crecimiento y la rentabilidad, aumentar de cartera de clientes, aumentar de cobertura en el mercado, además de cumplir con los objetivos que se propongan los directivos en calidad de empresa. (Luciani, 2019)

Por otra parte la estructura organizacional, al ser compuesta por grandes departamentos; demandan de talento humano capaz y responsable de los procesos, puesto que esto se puede convertir en la base del crecimiento o en el declive de toda empresa; por eso el departamento de ventas se convierte en un importante medio por el cual se crea y se mantiene las relaciones con los clientes; contribuyendo así al logro de planes estratégicos, pero también es importante el análisis de cada departamento de la cadena de valor para identificar y resolver inconvenientes, mediante propuestas de estrategias proyectadas a la mejora. (Ocampo, Huilcapi, Cifuentes, & N, 2019)

La Empresa DINADEC S.A (sucursal Machala), inició sus actividades en el año 2007 dentro del Ecuador y sirve como matriz para la comercialización, almacenamiento y distribución de productos de consumo masivo, gaseosas, snack's, energizantes, productos de cuidado personal, pero en este caso práctico se toma como producto principal al de bebidas alcohólicas, teniendo como principal proveedor a Cervecería Nacional; así es como ellos se encargan de la recepción de pedidos mediante su fuerza de ventas, aunque cabe mencionar que están pasando por un proceso de transición a las nuevas tecnologías; mediante aplicaciones y call center, aunque no cuenta con su página web actualizada, no deja de convertirla en una empresa comprometida con el desarrollo digital y económico de nuestro país.

El problema se determina de la siguiente manera ¿Cuál es el número de integrantes del equipo de ventas, eficiente para que la empresa DINADEC S.A; tenga los mejores resultados en función de los tipos de clientes que maneja? Para ello, el objetivo del presente caso práctico es determinar el número óptimo de la fuerza de ventas, mediante la aplicación de una metodología denominada modelo de Talley, que permita mejorar la atención personalizada a los clientes de la empresa DINADEC S.A (Sucursal Machala)

DESARROLLO

1. Fuerza de ventas:

El mercado es muy complejo, puesto que para cada producto o servicio, existen un número elevado de empresas que compiten por un mismo segmento de mercado, donde la mayoría se mantienen en la búsqueda constante de aspectos diferenciadores, (León, 2013) algunas empresas enfocándose en los componentes de calidad para sus productos y otros aplicando una filosofía de empresa que permita el crecimiento desde su estructura organizacional, tomando como base a su personal y más aún en quienes tienen contacto con el elemento más importante de las empresas como son los clientes. (Barahona, 2017)

Para ser más específicos, al hacer énfasis en el grupo de personal encargado de mantener el contacto con los clientes, mediante visitas personales y fidelizar por medio de relaciones duraderas; se refiere a la fuerza de ventas y como lo menciona (Kotler & G, 2012) es “la presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la empresa con el fin de efectuar una venta y vincular relaciones con los clientes”; es decir darle la atención y prioridad al cliente cuanto se trata de ofrecer, promocionar o dar a conocer un producto en calidad de vendedores debidamente capacitados. (Álava & Sanchez, 2016)

Además el papel de la fuerza de ventas trasciende del concepto encasillado de mantener la relación con los clientes actuales y potenciales; ya que debido a éste último; se pueden ejecutar acciones de promoción, (Chew & M, 2018) siendo el medio por el cual las empresas pueden informar, persuadir y recordar sus productos a todo el mercado; luego de utilizar varias estrategias dentro de medios de comunicación seleccionados en función de los objetivos organizacionales de la empresa y del plan de promoción propiamente. (Cordova, C., 2019).

2. Call center y la atención al cliente

Dentro del área de ventas existen varias formas de contactar a los clientes, debido a las diferentes etapas en las que se puede clasificar que van desde su prospección hasta llegar al proceso de fidelización o de comprador frecuente; pero en este apartado se enfatizará en el call center y la atención personal a los clientes; esto también considerando que con la aparición de la pandemia de COVID-19; exigió a todas las empresas a cerrar sus actividades presenciales puesto que “los contextos en los que vivimos demanda una adaptación y reacción inmediata, cambiando el enfoque para relacionarse y generar contenido de productividad y home office” (Labrador, Suarez, & Suarez, 2020); obligando a las empresas a incursionar dentro de aplicaciones, la comunicación virtual y redes sociales.

El call center por su parte permiten brindar una atención personalizada vía telefónica con los clientes; pero para ello es importante que las empresas inviertan en la instrucción, educación puesto que la eficiente capacitación se brinda “con el objetivo de garantizar el mejor servicio de atención al cliente, estando conscientes que las capacitaciones deben estar enfocadas en la resolución de problemas” (Barrientos, Díaz, Ledesma, & Huamani, 2018); y en el departamento de ventas es muy importante la capacidad de manejo de objeciones y el cierre concreto de la venta para así no poner en riesgo el volumen de venta y distribución de los productos; ya que se reducirían los ingresos de la empresa afectando a la rentabilidad de la misma; esa es la verdadera importancia de un equipo de call center capacitado en todos los ámbitos de la empresa y en el proceso de ventas. (Colin, 2020)

3. Logística empresarial

Las empresas que desarrollan nuevos productos para lanzar al mercado deben saber que no es sencillo ya que estos deben contar con altos estándares de calidad y que no perjudiquen la salud del consumidor final, es decir deben asegurar y garantizar que los productos son seguros, saludables y oportunos para el consumo humano, además de la falta de higiene así como en la parte de la coordinación, la comunicación, el monitoreo y el control de las actividades de producción. (Aguilar, Estigarribia, Ríos, & all, 2019); a esto se le llama las buenas prácticas de Manufactura; que han sido creadas para controlar evaluar y supervisar que las empresas desarrollen procesos de elaboración de productos aptos para consumo humano. (Alcocer & Knudsen, 2019)

Y si la parte de desarrollo y producción de productos es importante, las empresas también deben enfocar sus recursos y esfuerzos en la planificación de los procesos logísticos de la misma; pero para profundizar es necesario mencionar que el concepto la logística tiene sus inicios en el año 1901; con la aparición del libro que estudiaba la distribución física de los productos; pero en ese entonces la cadena logística era considerada una parte de la organización incapaz de generar valor a los clientes finales; luego fue tomando más fuerza y fue convirtiéndose en pilar fundamental tanto que para el año 1963; ya se había creado la primera institución mundial de soporte y administración logística llamada National Council Of Physical Distribution Management, luego hubo el origen de revistas orientadas a la logística; es por eso que según (Servera, 2010); se determina a la logística como “como el proceso de planificación, gestión y control del flujo físico de materiales y de información asociada que fluye de forma directa e inversa desde el punto de origen hasta el de consumo, con el fin de satisfacer al consumidor a través de la generación de valor.”

Por otra parte la logística de una empresa según (Ortiz, Pilar, Valdés, & Arias, 2013) ya se encuentra muy relacionada con las ventas puesto que “como resultado de la implantación de eficientes métodos de gestión logística se logra un mayor nivel de servicio y en general, una mayor satisfacción de los clientes.”; es decir que se aumenta la relación con los clientes, volviéndola más personalizada; así también permite que el personal logístico desarrolle habilidades de comunicación y crecimiento personal; con la aplicación de eficientes planes de capacitación a cada uno de los integrantes del equipo de logística.

4. DINADEC S.A SUCURSAL MACHALA

Es una empresa que se dedica a la comercialización y distribución de productos de cervecería, hasta productos de consumo masivo, snac's, bebidas gaseosas y energizantes de marcas reconocidas nivel nacional e internacional; sus inicios fueron el 21 de agosto del 2007 y en la actualidad maneja diferentes sucursales establecidas en provincias y cantones estratégicos con la finalidad de brindar mayor cobertura en territorio y en captación de

clientes; algunas de dichas sucursales están ubicadas en Guayaquil, Tarqui, Lago Agrio y Machala; siendo ésta última la empresa en la que se implementará el presente caso práctico.

Cabe mencionar que a pesar que dentro de la estructura organizacional que manejan DINADEC S.A ; sucursal El Oro, es muy amplia puesto que se maneja una serie de procesos sistemáticos que al ser destinados a cada departamento tanto administrativo como de campo en bodega; para brindar mayor cobertura a nivel provincial a los diferentes cantones como Machala, Santa Rosa, Huaquillas, Piñas y Balsas; siendo así al profundizar en cuanto a los integrantes del equipo de ventas, mismo que es al que se enfoca el presente caso práctico, está conformado de la siguiente manera; suman un total de 16 personas dentro del equipo de ventas, pero en la sucursal Machala solo los siguientes tienen actividades en este territorio que son 5 vendedores directos, quienes tienen objetivos de venta, visitas a clientes con fines de llegar a una cuota de venta; además consta de 4 vendedores indirectos (no pertenecen directamente a la empresa) o también llamados mercaderistas, son encargados de actividades en los puntos de venta, promover productos, reforzar los productos en el punto de venta.

Además cabe mencionar que actualmente la empresa se encuentra en una transición de lo tradicional a lo digital, cambiando las visitas periódicas de los vendedores a los clientes, para reemplazarlas por una aplicación en la que se le brinde al cliente, el poder realizar sus pedidos de manera autónoma y ya no depender de personal de venta, pero es importante considerar también que no todos los clientes tienen conocimientos y adaptaciones con la tecnología, por ende no se pretende eliminar las visitas sino que se hagan en periodos de tiempo más aplazados, es decir para mantener las relaciones con ellos, reforzar los productos que tengan dudas, merchandising siendo este último; el promotor de diversas actividades para llamar la atención en los puntos de ventas, (Verastegui & Vargas, 2021), además de tomar información para saber lo que más les funciona a los clientes en cuestión de productos y resolver dudas.

En cuanto a horarios de trabajo que maneja el equipo de ventas, se menciona que son en base a objetivos planteados de manera diaria y mensual; puesto que todo el tiempo invertido y la dedicación que le asignen a las metas, es evidenciada en su recompensa salarial al final del mes y por mencionar un ejemplo de cuota diaria, la fuerza de ventas debe visitar en el área urbana 40 clientes y cuando ya son lugares alejados de la ciudad por lo general se disminuye la cuota diaria con la finalidad de no explotar el potencial del personal que labora y que la atención no se vuelva aburrida debido al tiempo y horas en el trabajo; es decir

siempre cuidando la atención al cliente buscando la satisfacción, el tiempo que se demoran en cada visita es a detallista de 8 minutos a 10 y en el caso de los clientes de categoría más importante se aplica un tiempo de visita promedio de 15 a 20 minutos.

Por otra parte para completar su cadena de valor de atención al cliente post venta; aplica mediante un call center (centro de llamadas), mismo que realizan la recepción de quejas, reclamos y a su vez realizan llamadas a los clientes cuando el objetivo es informar sobre alguna promoción de productos o precios, así mismo de productos nuevos.

METODOLOGÍA

Para referirse a la metodología, es necesario integrar a este proyecto su concepto ya que es el proceso de la investigación que reúne todas la actividades que se lleven a cabo para llegar a los resultados como cálculo de muestras, selección de técnicas de investigación, procedimientos para recolección de datos, tabulación de resultados, análisis de los datos y evaluación de los resultados obtenidos (Sampieri, 2014); así mismo en este caso práctico, se aplica la metodología propuesta por (Diez, Navarro, & Peral, 2003); en su libro Dirección de Fuerza de Ventas; mismo en el que proponen varias fórmulas orientadas a la determinación del número apropiado de la fuerza de ventas, según sea el caso y los datos que se tengan disponibles.

Por ende para el presente caso práctico la metodología se fundamenta en la utilización de una fórmula explicada continuación

Modelo de Talley

$$n = \frac{K_1}{Z_1}N_1 + \frac{K_2}{Z_2}N_2 \dots \frac{K_n}{Z_n}N_n = \sum_i \frac{K_i}{Z_i}N_i$$

En donde cada letra tienen los siguientes significados:

i = Tipo de clientes

N_i = Número total de clientes del tipo “i”

K_i = Número de visitas que requiere por un periodo determinado (mensual, anual) una categoría de cliente o tipo de cliente “i”

Z_i = Número máximo de visitas que puede realizar por un periodo de tiempo determinado (mensual, anual) un vendedor al tipo o categoría de cliente “i

RESULTADOS

DATOS:

La empresa DINADEC distribuidora y comercializadora de productos de Cervecería Nacional y productos masivos tiene un total de 4062 clientes activos minoristas hasta el corte del mes de junio del 2021, 9 clientes mayoristas, 7 clientes OFF (locales donde se llevan el producto para consumir en otra parte) y 25 clientes ON (que consumen productos en el local) que en promedio realizan pedidos por encima de las 500 cajas (teniendo en cuenta que es la unidad de medida de los paquetes, jabas y empaques que comercializa DINADEC). La empresa tiene establecido que cada vendedor debe realizar a cada cliente minorista 1 visita cada 21 días con una duración de 12 minutos, para los clientes mayoristas 2 visitas semanales, con una duración de 20 minutos, y para los clientes ON y OFF 1 visita cada 15 días que tiene una duración de 15 minutos. Se pide determinar el tamaño de la fuerza de ventas:

Procesos para cálculo de vendedores:

En la siguiente tabla se detalla los datos relevantes que serán necesarios para el desarrollo del cálculo, teniendo en consideración hallar el valor de Z que corresponde al número máximo de visitas que un vendedor pueda realizar a un determinado tipo de cliente en un lapso de tiempo, siendo como referente de tiempo 6 meses.

CATEGORÍA	N= # CLIENTES	K= # DE VISITAS (6 MESES)	Z= # MÁXIMO DE VISITAS X VENDEDOR
1= MINORISTAS	4062	8	7200
2= MAYORISTAS	9	48	4320
3= OFF	7	12	5760
4= ON	25	12	5760

Primer paso: Para proceder a encontrar el número óptimo para la fuerza de ventas de la empresa, se necesita calcular el valor Z, que corresponde al día laboral (en minutos) dividido para el tiempo (en minutos) que emplea el vendedor en interactuar con el tipo de cliente, y dicho resultado multiplicado por el total de días que tiene el periodo empleado en el cálculo (6 meses). De tal manera la fórmula estaría expresada de la siguiente forma:

$$\text{Periodo (días)} \times \frac{1}{\text{tiempo de visita (minutos)}} \times \text{día laboral en minutos}$$

El valor Z de cada tipo de clientes estaría expresado de la siguiente manera:

$$1) 180 \text{ días} \times \frac{1}{12} \times 480 = 7200$$

$$2) 180 \text{ días} \times \frac{1}{20} \times 480 = 4320$$

$$3) 180 \text{ días} \times \frac{1}{15} \times 480 = 5760$$

$$4) 180 \text{ días} \times \frac{1}{15} \times 480 = 5760$$

Para finalmente y obtener el dato del número óptimo de vendedores se emplea la fórmula anteriormente explicada

$$n = \frac{K_1}{Z_1} N_1 + \frac{K_2}{Z_2} N_2 \dots \frac{K_n}{Z_n} N_n = \sum_i \frac{K_i}{Z_i} N_i$$

$$n = \frac{8}{7200} \times 4062 + \frac{48}{4320} \times 9 + \frac{12}{5760} \times 7 + \frac{12}{5760} \times 25$$

$$n = \frac{32496}{7200} + \frac{432}{4320} + \frac{84}{5760} + \frac{300}{5760}$$

$$n = 4,51 + 0,01 + 0,0145 + 0,05$$

$$n = 5 + 0 + 0 + 0$$

n= 5 vendedores

RESULTADO: En función a la fórmula se llega como resultado que 5 es el número óptimo de vendedores que requiere DINADEC, para atender al total de 4062 minoristas y 40 clientes en total que compran por encima de las 500 cajas.

CONCLUSIONES

Dentro del presente trabajo de titulación dando respuesta al objetivo principal; se concluye que el número óptimo e indicado para la correcta atención y satisfacción de los clientes con los que cuenta la empresa DINADEC S.A; mediante el método de Talley; es de 5 personas que haría las tareas de vendedores como atender a los clientes, negociación y cierre de ventas; mismos que serían los encargados de visitas periódicas a clientes y seguimiento de los mismos.

Se concluye que la fuerza de ventas es un departamento importante dentro de la estructura organizacional de la empresa, puesto que son quienes mantienen el contacto directo con los clientes, es decir se convierten en el medio por el cual los clientes comunican diferentes situaciones ocurridas con los productos, entrega, quejas o sugerencias; además la fuerza de ventas se convierte en la imagen corporativa, por lo que se debe trabajar en cuidar el aspecto y presentación de los mismos; para mantener el posicionamiento en el mercado.

El análisis constante de procesos y su relación con el rendimiento tanto en volumen de ventas como el enfoque de esfuerzos y mejora de la atención para brindar mejor satisfacción de los clientes es realmente un parámetro que asegura mejores resultados, puesto que la empresa DINADEC S.A; se encuentra en constante transición de la mano con la tecnología, mediante el call center y por consiguiente cuenta con su propia aplicación llamada Bees; misma que también reduce el trabajo de la fuerza de ventas, al facilitar la realización de pedidos, concursos de compras llamados desafíos que impulsan a los clientes con las promociones de precios, descuentos y demás estrategias que fomentan a los clientes a abrirse hacia el uso de la misma; creyendo en que tienen más beneficios.

RECOMENDACIONES

A manera de recomendación para la empresa DINADEC S.A; se menciona qué es importante destinar esfuerzos cómo tiempo y recursos económicos en el área de supervisión puesto que no es suficiente el plantear metas sean éstas mensuales semanales o quincenales si no hay un control de por medio que permita elevar estándares y niveles del potencial que pueden alcanzar las fuerzas de ventas óptimas para la realización de visitas y optimizar la cobertura de Mercado, además evaluar desempeño a partir del mismo cliente con encuestas periódicas .

Al hablar sobre la importancia que tiene el departamento de fuerza de ventas en la empresa se recomienda que exista un plan de capacitaciones periódicas para la fuerza de ventas puesto que el mantener enfocado y alineado al equipo de ventas, en temas sobre atención personalizada a clientes, resolución de dudas y manejo de objeciones, cierre de ventas, negociación para finalmente incrementar la satisfacción del cliente.

La empresa DINADEC S.A, (Sucursal Machala) se encuentra en un proceso de transición del mundo tradicional a la utilización de aplicaciones y medios digitales por ende se recomienda la actualización pertinente eficaz y con contenido atractivo, considerando siempre el público al cual se está dirigiendo dicho de otra manera es necesaria la actualización de su sitio web y también posicionar la marca dentro de las redes sociales más utilizadas en la provincia de El Oro.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, G., Estigarribia, G., Ríos, P., & all, e. (2019). Conocimientos, actitudes y prácticas sobre buenas prácticas de manufactura de manipuladores de alimentos en Caaguazú, Paraguay. *Revista de salud publica del Paraguay*, 9(2), 22-28. doi:<https://doi.org/10.18004/rspp.2019.diciembre.22-28>.
- Álava, M., & Sanchez, A. (Enero de 2016). Cervecería Nacional: Un compromiso con el desarrollo sostenible en Ecuador. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(17), 11 - 20. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/5556793.pdf>
- Alcocer, P. &. (Abril de 2019). Desempeño integral de los procesos logísticos en una cadena de suministro. *Ingeniería Industrial*, 40(1), 78-87. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6807951>
- Barahona, J. (2017). La actitud del vendedor ante las innovaciones tecnológicas y su influencia en su desempeño en las ventas. *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales*, 27(66), 29-39. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6146943>
- Barrientos, V., Díaz, L., Ledesma, M., & Huamani, E. (2018). Capacitación de personal: Gestión de atención en Call Center de EsSalud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29058776014/html/>
- Chew, & M, V. L. (2018). Metodología basada en análisis de decisiones para distribuir geográficamente una fuerza de ventas. *Ingeniería, investigación y tecnología*, 19(3), 255-266. doi:<https://doi.org/10.22201/fi.25940732e.2018.19n3.022>
- Colin, M. (2020). Call center service level: A customer experience model benchmarking and multivariate analysis. *Esic market*(167), 467-496. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7608514>

- Cordova, C. (2019). Promoción del marketing y el posicionamiento. *UCV-HACER. Revista de Investigación y Cultura*, 8(4), 1-23. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5217/521763181001/521763181001.pdf>
- Diez, E., Navarro, A., & Peral, B. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*. Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de https://books.google.com.bo/books?id=cB4icTcxJhEC&pg=PA5&hl=es&source=gb_s_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false
- Kotler, P., & G, A. (2013). *Fundamentos del marketing*. México: Pearson Education. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Labrador, H., & Suarez, S. &. (2020). Marketing en tiempos de crisis generado por la COVID-19. *Revista Espacios*, 41. doi:10.48082/espacios-a20v41n42p17
- León, N. (Junio de 2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de ciencias sociales*, 19(2), 379-389. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4385178>
- Luciani, L. (02 de Diciembre de 2019). MIPYMES ecuatorianas: Una visión de su emprendimiento, productividad y competitividad en aras de mejora continua. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(3), 313-332. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2310-340X2019000300313
- Ocampo, L., Huilcapi, N., Cifuentes, & N. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(4), 114-137. doi:[https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(4\).diciembre.2019.114-137](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137)
- Ortiz, M., & al, E. (2013). Desempeño logístico y rentabilidad económica. Fundamentos teóricos y resultados. *Economía y Desarrollo*, 149(1), 182-193. doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541207012>

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. 6). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Servera, D. (2010). Concepto y evolución de la función logística. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(38), 217-234. doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819024018>

Verastegui, F. &. (2021). Estrategias de Merchandising: un análisis de su efectividad para la atracción de nuevos clientes. *Revista Academia & Negocios*, 7(1), 41-54. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560865631006>