



DECANATO DE POSGRADO

Trabajo Final para optar por el Título de:

MAESTRÍA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD

TEMA:

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL
DE LA EMPRESA CARGO CONNECTION, SRL. EN EL PRIMER SEMESTRE
DEL AÑO 2021.**

SUSTENTANTE:

LIC. RAFAEL DE LOS SANTOS A00094081

FACILITADOR:

Dra. C. MIRTHA GONZÁLEZ FERNÁNDEZ

SANTO DOMINGO, REPUBLICA DOMINICANA

DICIEMBRE, 2021

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	II
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema.....	4
1.2 Justificación de la Investigación	6
1.3 Objetivos.....	8
1.3.1 Objetivo General.....	8
1.3.2 Objetivos Específicos	8
1.4 Metodología de Investigación	9
1.4.1 Técnicas de Investigación	9
1.4.2 Métodos y Metodología	10
1.5 Hipótesis y Variables	11
1.5.1 Operacionalización de las Variables.....	11

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del Tema.....	13
2.1.1 Origen de las Ventas y el Comercio	13
2.1.2 Descubrimiento de América, Comercio y Transporte Internacional de Mercancías.....	14
2.2 Marco Conceptual	16
2.3 Marco Contextual	18
2.3.1 Historia de la Empresa	18
2.3.2 Filosofía Corporativa	19

CAPÍTULO III.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

3.1 Introducción del Uso y Aplicación de la Encuesta	22
3.1.1 Cálculo de la Muestra	23
3.2. Introducción del Uso y Aplicación de la Entrevista	39
3.2.1 Comentario Final	55

CAPÍTULO IV.

PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA

4.1 Introducción del Plan de Mejora	57
4.2 Presentación del Plan de Mejora.....	58
4.2.1 Objetivos de la Propuesta.....	58
4.2.2 Filosofía del Departamento.....	58
4.2.3 Organización del Departamento	59
4.2.4 Perfiles y Descripciones de Puesto	60
4.2.4.1 Gerente de Ventas	60
4.2.4.2 Inside Sales	61
4.2.4.3 Pircing.....	62
4.2.4.4 Community Manager	64
4.2.5 Proceso Estandarizado de Ventas	65
4.2.6 Objetivos y Métricas de Ventas	67
4.2.7 Recursos Necesarios	67
4.2.8 Procedimientos de Monitoreo	69
4.2.9 Cuadro Resumen del Plan de Mejora.....	70

CONCLUSIONES.....	71
--------------------------	-----------

RECOMENDACIONES	72
------------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA.....	73
--------------------------	-----------

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta	75
Anexo 2: Entrevista	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de las Variables.....	11
Tabla 2: Frecuencia de Requerimientos.....	24
Tabla 3: Producto más Requerido.....	25
Tabla 4: Atributo con más Importancia.....	26
Tabla 5: Atención del Ejecutivo.....	27
Tabla 6: Recomendación de Mejora al Ejecutivo.....	28
Tabla 7: Valoración del Precio.....	29
Tabla 8: Uso de la Competencia.....	30
Tabla 9: Tiempo de Respuesta en Cotizaciones.....	31
Tabla 10: Política de Crédito.....	32
Tabla 11: Fuente de Recepción de Novedades.....	33
Tabla 12: Servicios Adicionales Deseados.....	34
Tabla 13: Seguimiento a los Embarques.....	35
Tabla 14: Recomendación de Mejora.....	36
Tabla 15: Información sobre los Servicios.....	37
Tabla 16: Nivel de Satisfacción.....	38
Tabla 17: Resumen de Plan de Mejora.....	70

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Frecuencia de Requerimientos	24
Ilustración 2: Producto más Requerido.....	25
Ilustración 3: Atributo con más Importancia.....	26
Ilustración 4: Atención del Ejecutivo	27
Ilustración 5: Recomendación de Mejora al Ejecutivo	28
Ilustración 6: Valoración del Precio	29
Ilustración 7: Uso de la Competencia	30
Ilustración 8: Tiempo de Respuesta en Cotizaciones.....	31
Ilustración 9: Política de Crédito	32
Ilustración 10: Fuente de Recepción de Novedades	33
Ilustración 11: Servicios Adicionales Deseados	34
Ilustración 12: Seguimiento a los Embarques	35
Ilustración 13: Recomendación de Mejora	36
Ilustración 14: Información sobre los Servicios.....	37
Ilustración 15: Nivel de Satisfacción	38
Ilustración 16: Organigrama Departamental Propuesto.....	59

DEDICATORIAS

A mi Dios,

Por estar presente y hacerse sentir, por iluminar mi camino y marcarme el norte cuando lo pierdo; por recordarme que es su tiempo y no el mío. Por ayudarme a recopilar las actitudes y aptitudes que me permitieron culminar con éxito este eslabón de mi vida. ¡Gracias Señor por tantas bendiciones!

A mis padres,

Rafael De los Santos y Damaris Puntiel. Por ser mi motor, soporte y sustento desde el primer día de mi vida. Por brindarme su amor de forma incondicional y darme la educación, los valores y los principios que me permitieron construir en mí el hombre que soy hoy. Este logro es nuestro, ¡los amo!

A mis hermanos,

Leslie De los Santos y Javier De los Santos. Por sus sonrisas, por sus detalles, por sus mensajes, por sus ocurrencias; sobre todo, por recordarme las cosas que he dejado de ver en mí mismo a lo largo de los años. Gracias por mantener vivo en mi ese niño curioso, divertido y ocurrente que una vez fui.

A mi abuela,

Rosa María Céspedes. Por sus enseñanzas, por su amor, por regalarme años de experiencia con sus historias, por creer en mí y recordarme siempre que lo más básico es casi siempre lo más importante. ¡La amo!

AGRADECIMIENTOS

Inicialmente, agradezco a la empresa Cargo Connection, por darme la oportunidad, las herramientas y la confianza para desarrollar este trabajo de grado.

Al Señor Andrés Santana, gracias por sus enseñanzas personales, técnicas y laborales. Gracias porque, hasta el día de hoy, sigo aprendiendo de usted.

A ti, Junandy López, por ser y estar. Por motivarme a ser mejor cada día, por ser pilar cuando necesité fuerzas y ser refugio en los días pesados. Gracias porque supiste ser la compañera que necesité en cada momento de este transcurso. ¡Gracias por tanto!

A mis amigos, Alma Pérez, Cristel Dicent, Dainah Ramírez, Georgina Corporán, Jan Carlos León, Kasey Pérez, Kissairi Batista, Leidy Céspedes, Manuel Caraballo, Nathali Ramírez, Noel Rodriguez, Rosa Almonte, Valery Pichardo y Virnia Vicente; por estar ahí cuando los necesité, por su amistad y apoyo que fueron mi sustento durante este trayecto. ¡Gracias por estar!

A mis compañeros de maestría, ApecShore, Cargo Connection, Pier 17 Dominicana e IMP Global Logistics Transport. ¡Gracias por tanto!

A UNAPEC que durante ocho años ha colaborado con mi formación académica con excelencia y, especialmente en esta ocasión, a la Dra. C. Mirtha Gonzalez que me guió durante el desarrollo de este proyecto. ¡Gracias!

A todas aquellas personas que de una forma fueron parte de este proyecto. ¡Gracias!

INTRODUCCIÓN

En toda entidad que busque lucrarse mediante la comercialización de un producto, ya sea un bien o un servicio, el departamento comercial es pilar vital, pues este es responsable de colocar en el mercado los esfuerzos realizados por el área operativa de la compañía con el fin de lograr las metas y objetivos que fueron propuestos durante la realización del plan de gestión del período.

Aunque antes se entendía que la responsabilidad del departamento comercial era solamente la gestión de ventas, en la actualidad se puede apreciar el área como un todo más completo, comprendiendo además la publicidad, los estudios de mercado, el servicio posventa, atención al cliente, manejo de redes sociales, entre otras tareas.

El departamento comercial se presenta como un intermediario de doble canal entre la empresa y los clientes, por lo que puede afirmarse que el éxito en los planes de comercialización y el cumplimiento de las metas departamentales depende de la buena gestión de este.

Tomando en cuenta la importancia resaltada, este proyecto busca proponer la creación de un departamento comercial para la empresa Cargo Connection y el mismo está compuesto por cuatro capítulos que dan vida y sustento a la propuesta:

El Capítulo I busca analizar el problema identificado, presentar las causas que motivan la realización de una propuesta de mejora, plantear los objetivos que persigue la investigación y las técnicas utilizadas para el desarrollo de este.

Por otro lado, el Capítulo II se enfoca en el tema, mostrando *grosso modo* los antecedentes de este, los términos que necesita conocer el lector para el fácil entendimiento de la investigación y muestra un sintetizado vistazo sobre la

empresa objeto de estudio, presentando su historia y filosofía.

El capítulo III recoge, analiza y plasma un resumen del resultado obtenido tras la aplicación de instrumentos de recopilación de datos como encuestas y entrevistas a los clientes y a los miembros de la empresa, con la intención de depurar y confirmar los problemas que habían sido identificados durante el proceso de observación.

Para concluir, el capítulo IV presenta la propuesta de mejora desarrollada con base en las debilidades identificadas durante el proceso de investigación, la misma plantea la creación de un departamento que de vida la gestión comercial de la empresa, presentando una estrategia moderna que busca dar respuestas a las necesidades de los clientes y la compañía, adaptándose a la realidad del mercado.

**CAPÍTULO I:
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1. Planteamiento del Problema

La ausencia del departamento comercial en una empresa podría sacar a flote distintas situaciones desfavorables que le impidan crecer, avanzar, adaptarse a los tiempos y cumplir con los objetivos propuestos.

Una empresa que carezca de este vital pilar puede enfrentar situaciones como incapacidad de captar nuevos clientes, la falta de seguimiento a los clientes existentes y el manejo constante de la relación comercial.

Además de esto, se enfrenta a la posibilidad de no segmentar su blanco de público, realizar una segregación errónea, dando como resultado la insatisfacción de los clientes y el incumplimiento de los objetivos.

Otro factor por considerar es que siendo el departamento comercial el responsable de la realización de los estudios de mercado, una empresa que carezca de este estaría ejecutando esfuerzos vagos y a ciegas para satisfacer al cliente, lo que provocará gastos innecesarios en procedimientos de prueba/error.

La falta de un departamento comercial en una empresa puede resultar en un descuido de la actividad de la competencia, ignorando la afección que trae la presión ejercida por esta en el mercado y dando paso a que gane terreno sin la debida realización de una estrategia para recuperar la atención de los consumidores.

Una empresa que no cuente con un departamento comercial está propensa a quitar importancia a la planificación de estrategias comerciales, provocando que no se puedan cumplir los tiempos, metas y objetivos, afectando la estrategia general de la compañía.

Centrarse en satisfacer los deseos de los departamentos internos y no en las necesidades de los consumidores es otra de las situaciones que pueden surgir de la inexistencia de un departamento comercial, debido a que la compañía podría enfocarse más en la percepción de “necesidad” o “calidad” que se desarrolle a lo interno del área compras, producción, cadena de suministros, finanzas, entre otros; con la problemática de que el resultado de esta acción no necesariamente va a compensar las demandas del mercado.

Una empresa que no cuente con un departamento comercial no tendrá una fuente fiable que le aporte resultados sobre la satisfacción del cliente respecto a los esfuerzos realizados por la compañía.

Adicional a esto, para una empresa que no cuente con una cara comercial, no interactúe con los clientes directamente ni mida la relación entre la oferta y la demanda en el mercado, le será más difícil tomar decisiones respecto a la realización de inversiones, establecimiento de precios o planificación de producción.

1.2. Justificación de la Investigación

El crecimiento y correcto funcionamiento de una empresa, sin distinción, no se limita solo a que tengan un buen producto para ofrecer a los consumidores; tampoco se reduce a qué tan sólida sea su estructura empresarial. La puesta en mercado, el reconocimiento y la generación de beneficios depende, en gran medida, de la gestión comercial.

El departamento comercial se muestra como punto de enlace en doble dirección entre el exterior y el interior de la empresa, supliendo a las compañías con información sobre el mercado, las necesidades, los gustos de los consumidores y la actividad de la competencia. Por otro lado, ofrece a los clientes un producto/servicio desarrollado en respuesta y consecuencia del análisis realizado.

Este equipo, en teoría, estará compuesto por profesionales experimentados, no solo en el área comercial, sino que también tendrá amplios conocimientos de la actividad particular de la industria o sector donde se desarrolle la empresa en cuestión.

Como profesionales, una empresa que cuente con un Departamento Comercial tendrá las herramientas para lograr la penetración en el mercado, captación y fidelización de clientes potenciales, desarrollo y maduración de la relación y, sobre todo, serán capaces de afrontar cualquier tipo de inconveniente que se presente durante la interacción.

Un beneficio de contar con un Departamento Comercial es poder lograr una exitosa segmentación del mercado y elección del blanco de público. Para alcanzar el éxito en el proceso de colocación y comercialización de cualquier tipo de producto, la empresa tiene que saber a quién quiere complacer. Este equipo, inicialmente, debe realizar esta segregación y luego dirigir los esfuerzos de todos los equipos internos a satisfacer las necesidades particulares del segmento

seleccionado.

Este departamento, dentro de sus gestiones, contempla la realización de estudios de mercado; estos deben llevarse a cabo antes de iniciar algún proyecto, cuando desee realizarse un cambio e incluso, a modo de iniciativa de mejora continua, debido a que el mercado es un ente cambiante, con la intención de lograr una correlación que permita prever estos cambios y variaciones.

Otra función primordial es el desarrollo de la estrategia de ventas. El equipo comercial tiene bajo su cargo una de las actividades vitales de la empresa, vender; pero en el mundo empresarial de hoy, el concepto de “vender” ha cambiado bastante pues para lograr los resultados esperados las empresas deben contar con estrategias que le permitan cumplir sus objetivos. La gerencia debe, con base en las informaciones captadas por los estudios de mercado, desarrollar el plan de acción que va a dirigir los esfuerzos de todo el departamento frente al público, en consecuencia, de la actividad de los consumidores y la competencia.

El departamento comercial también tiene la delicada función de establecer la línea que seguirán los departamentos internos. Dentro de las grandes industrias suele haber inconvenientes entre lo que demandan los consumidores y lo que las áreas ligadas a la producción entienden como “necesario” o “bueno”. Comercial debe velar por mantener el equilibrio y volver a enfocar a los equipos en lo que realmente se espera y necesita, siempre que se presente la necesidad.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

- Analizar la propuesta de la Creación del Departamento Comercial en la empresa Cargo Connection.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar la situación actual de la empresa en el ámbito comercial.
- Identificar las limitantes que presenta la compañía para incrementar sus ventas.
- Evaluar la percepción de los clientes respecto a los servicios ofrecidos por Cargo Connection.
- Revisar la estrategia comercial desarrollada por la empresa.

1.4. Metodología de Investigación

1.4.1. Técnicas de Investigación

Como sustento del desarrollo del presente estudio se utilizaron distintas técnicas de recolección de información e investigación, que pueden clasificarse de la siguiente forma:

- **Documental:**

Para la recopilación, interpretación y análisis de los datos fueron estudiados diversos manuales presentados por las entidades oficiales representantes del sector logístico, tanto nacional como internacional, entre las que se pueden mencionar: Adacam, FIATA y varias empresas consolidadoras de carga que a lo largo de su trayectoria han desatacado por su gestión comercial como IMP Global Logistics Transport, Lyn Cargo, MC Logistics y Grupo Peralmar. De igual forma se revisó literatura de otros sectores, extrapolando técnicas que pudieran brindar resultados factibles para la propuesta de mejora.

- **No documentales:**

Entrevistas: se realizaron entrevistas al personal de la compañía, con miras a recopilar información interna para dar sustento a la problemática analizada y determinar cuál era la posición de los directivos frente a estas debilidades.

Encuestas: se llevó a cabo una encuesta a los clientes recurrentes de la empresa para determinar cuan afectados había sido el público por las problemáticas que busca analizar este trabajo de investigación y confirmar si realmente las variables dependientes e independientes analizadas guardaban correlación.

Observación: durante el período de investigación, se observó de forma interna y directa la realidad de la empresa, el desarrollo de las operaciones, la relación con los clientes y las respuestas de estos frente a los estímulos y esfuerzos de la compañía.

1.4.2. Métodos y metodología

Esta investigación será inicialmente mixta, ya que contempla un aspecto documental que busca recopilar la mayor cantidad de fuentes información teórica que aporten al tema sustentado sirviendo de base para lograr el cumplimiento de los objetivos y, de igual forma, se considera de campo, ya que se hará una observación y recopilación de datos reales extraídos del mercado y de la empresa objeto de estudio.

Se considera transversal o seccional, ya que esta se concentrará en la información correspondiente y recopilada durante un único y predeterminado período de tiempo, sin que se contemplen otros cortes temporales para reevaluar las condiciones y determinar cambios.

Se utilizará un método no experimental, ya que las variables serán observadas y analizadas; mas no controladas o alteradas durante la investigación.

La investigación se realizará mediante el método inductivo, partiendo de datos e informaciones independientes para llegar a conclusiones generalizadas y elaborar propuestas con base en los puntos analizados.

Finalmente, según su objetivo, será de tipo aplicada, ya que la misma busca dar solución a problemáticas tangibles dentro de la empresa objeto de estudio y no estará siendo desarrollada por mera investigación.

1.5. Hipótesis y Variables

H1: Existe una relación directa entre la creación de un Departamento Comercial en la empresa Cargo Connection y el incremento en las ventas generadas.

- **Variable independiente:** Creación de un Departamento Comercial.
- **Variable dependiente:** Incremento de las Ventas

1.5.1. Operacionalización de las Variables

Tabla 1: Operacionalización de las Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable Dependiente Creación del Departamento Comercial	Desarrollo de Estrategias Comerciales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fijación de Metas 2. Elaboración de Indicadores de Seguimiento 3. Desarrollo de Estrategias de ventas 4. Desarrollo de Estrategia de Atención al Cliente 5. Desarrollo de Estrategia de Promoción. 6. Captación de Talento Humano
Variable Independiente Incremento en las Ventas	Estrategia de Gestión de Ventas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Control del Proceso de Ventas 2. Planificación de Ventas 3. Talento Humano 4. Seguimiento postventa
	Desempeño de los Vendedores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tamaño de la empresa. 2. Número y naturaleza de los productos. 3. Métodos de distribución. 4. Influencias de las nuevas tecnologías.

Fuente: Elaboración propia.

**CAPÍTULO II:
MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes del Tema

2.1.1. Origen de las Ventas y el Comercio

La historia de las ventas se remonta a siglos de antigüedad pues, desde el inicio de los tiempos, existen evidencias de actividades comerciales que eran llevadas a cabo en las comunidades para satisfacer necesidades básicas como la alimentación. Antes del año 4,000 a.C. los árabes iniciaron vestigios de lo que hoy conocemos como comercio moderno e inicia con el paso de la cultura nómada al sedentarismo cuando la agricultura, la alfarería y la ganadería se hicieron parte de la vida cotidiana del hombre y comenzaron a tener excedentes en sus producciones (Acosta Véliz, Salas Narváez, Jiménez Cercado, & Guerra Tejada, 2018).

Los fenicios también jugaron un papel fundamental en la historia del comercio, no solo dentro de su comunidad, sino que sentaron las bases para el comercio internacional actual. Esta sociedad utilizó sus avanzadas habilidades marítimas para crear una red de colonias y centros comerciales en gran parte de los países de la costa mediterránea (Ayala, 2018).

Ya en el siglo IX a.C. Los fenicios comerciaban con cedros, textiles, marfil tallado, muebles de madera fina, colgantes, cuencos y cántaros, que se cambiaban por plata, plomo, estaño, cereales, miel y animales, consolidándose así como una de las primeras y mayores potencias comerciales de la antigüedad (González de Canales, Serrano, & Llompart, 2006).

En los últimos siglos antes de Cristo se pueden apreciar los inicios de los sistemas monetarios pues, mientras las civilizaciones crecían y se hacían complejas, el trueque se fue haciendo cada vez más complicado y, aunque ya utilizaban especias, granos o metales como “unidad de valor”, los comerciantes querían amparar sus ganancias en un “bien” cuyo valor fuese estable dando origen a las monedas y poco tiempo después al papel moneda (Principal.cl, s.f.).

Ya en la edad media comienzan a sentarse las bases de la sociedad económica actual con el surgimiento de las asociaciones, aseguradoras, bancos y el desarrollo de las primeras técnicas de contabilidad que dinamizaron el comercio y dieron paso al progreso de las grandes naciones europeas: España, Portugal, Francia, Inglaterra e Italia (Caunedo del Potro, 2012) y esta revolución fue uno de los factores que hicieron posible las expediciones de estas potencias al nuevo mundo, el continente americano.

2.1.2. Descubrimiento de América, Comercio y Transporte Internacional de Mercancías

El primer modo de transporte de productos utilizado para la comercialización fue el terrestre, amparándose en carretas hechas de madera y metales que eran tiradas por fuerza animal y por los largos tiempos de tránsito, riesgos del camino, poca capacidad de cargado, y otros factores; el uso de este se limitaba al comercio entre pueblos cercanos.

El segundo modo desarrollado fue el marítimo, mostrándose los fenicios como sus principales precursores, que permitía la comercialización entre países distintos y, dados los continuos avances y descubrimientos de la industria marítima, cada vez era mayor la distancia que se podía recorrer en las embarcaciones, ampliando así los horizontes del comercio.

Tras el descubrimiento de América, las sociedades económicas europeas crecieron enormemente; países como Portugal y Holanda establecieron rutas marítimas comerciales desde Europa hasta el recién descubierto continente americano, sirviendo esto de punto de partida para el modelo económico actual donde las naciones dependen en gran parte al dinamismo de la balanza comercial con las importaciones y exportaciones (Beato Alba, Comercio Marítimo Internacional, 2013).

Con la Revolución Industrial, el transporte se evoluciona de forma inimaginable debido a la creación de máquinas de vapor que permitieron modernizar el transporte marítimo y, del mismo modo, el nacimiento de los ferrocarriles que potenció en gran manera el transporte terrestre.

En el año 1769 surge el primer vehículo que utilizaba el vapor como combustible y fuente de energía; tras esto, la técnica se fue perfeccionando hasta que lograron crear, en 1881, el primer semirremolque a vapor y este reinó por poco tiempo pues en 1885 comenzaron a ensamblar prototipos de camiones de combustión interna, con gran capacidad de carga (Hwasung Thermo, s.f.).

Hoy en día, debido al continuo avance de la tecnología, los modos, medios y técnicas de transporte han revolucionado el comercio global, con camiones preparados para movilizar grandes volúmenes de carga a través de continentes completos usando carreteras internacionales; la posibilidad de transportar mercancía de un lado al otro del mundo en tan solo días gracias al transporte aéreo y también la existencia de colosales buques cargueros con la capacidad de transportar más de 24,000 contenedores con hasta 25 toneladas cada uno.

Estas ventajas han sido aprovechadas por diversos actores de la cadena logística que interactúan el transporte internacional de mercancías como son: las navieras, agentes de carga y aduanas, líneas aéreas, entre otros; y con el nacimiento de ese nicho en el mercado, da lugar a la utilización de técnicas de marketing y ventas para el desarrollo de la actividad comercial que busca posicionar los servicios logísticos a la vista de los vendedores y compradores que incursionen en el comercio exterior.

2.2. Marco Conceptual

Buque de Carga: son el medio básico para el transporte por vía acuática (lacustre, marítima y fluvial) y existe una gran variedad destinada a responder a necesidades muy diversas (Ruiz Olmedo, 2007).

Community Manager: es el profesional que se encarga de construir y gestionar la comunidad online, así como manejar la identidad e imagen de marca, manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes y fans en Internet (Fuente, 2019).

Consolidador de Carga: es una entidad física o jurídica regulada por normativas legales para realizar transacciones comerciales, identificados como *International Freight Forwarders*, Embarcadores, Agentes de Cargas, Expedidores, Coordinadores Logísticos e Intermediarios de Transporte (Beato Alba, 2013).

Ejecutivo de Ventas: este se encarga de poner en marcha la estrategia comercial de una empresa, es la representación de esta y la cara del comercio frente al cliente (Tecoloco Honduras, 2020).

FCL: Este término se utiliza para indicar que toda la mercancía dentro de un contenedor de carga pertenece al mismo propietario o consignatario (Fernández, 2016).

Flete: en el ámbito del comercio internacional, supone el alquiler de una parte o la totalidad del espacio del medio de transporte (Logisber, s.f.).

Inside Sales: es un perfil de soporte comercial que se caracteriza por no salir de la oficina. Este tipo de vendedor generalmente tiene un costo menor que un representante de ventas. Atiende consultas y relaciones comerciales a través de medios telemáticos como el teléfono o el correo electrónico (Delgado, 2015).

Incoterms: estos proveen definiciones y reglas de interpretación aceptadas internacionalmente para los términos comerciales más usados en contratos de venta de bienes (Mexico International Chamber of Commerce, s.f.).

LCL: del inglés *Less than Container Load*, menos de un contenedor completo, es un término utilizado para referirse a un mismo contenedor que transporta varias cargas, de distintos clientes y hacia distintos destinos (Fernández, 2016).

Logística: es el proceso de planeación, instrumentación y control eficiente y efectivo del flujo de materias primas, inventarios, productos terminados e información desde el origen hasta el punto de consumo, con el propósito de cumplir con los requerimientos de los clientes (Ruiz Olmedo, 2007).

LTL: una carga LTL (*Less Than Truck Load*) o envío terrestre consolidado, ocurre cuando distintos clientes transportan sus productos en un solo camión que va al mismo destino. (Portalia, 2017).

Transporte Internacional de Mercancías: este concepto se define como la necesidad de transportar productos entre distintos países de origen y destino, esto se crea por las relaciones comerciales internacionales entre un comprador y un vendedor (Stock Logistics, 2017).

2.3. Marco Contextual

2.3.1. Historia de la Empresa

En el año 1986, la Sra. Doris Fernández de Santana funda la empresa Doris F. Santana, SA (DORISA), luego de más de 30 años de experiencia ofreciendo asesoría en servicios de Comercio Internacional y contando con una reconocida reputación como aduanera del grupo Gassó, donde trabajó por más de una década.

Debido a sus excelentes relaciones con las autoridades de la Dirección General de Aduanas de ese entonces y el servicio brindado a sus clientes, rápidamente la empresa se dio a conocer y se posicionó como una de las Agencias de Aduanas más conocidas y prestigiosas de Santo Domingo, tomando en consideración que era un nicho poco explotado.

Este rápido posicionamiento también se vio permitido por la exclusiva cartera de clientes con la que contaba la empresa en ese entonces. Dentro de esta se pueden mencionar a Grupo Punta Cana (entre otras empresas de la familia Rainieri) y Amway.

Desde sus inicios, Dorisa se constituyó como una empresa familiar, como era típico de muchos negocios del país para esa época. Los cargos más altos de la compañía fueron ocupados por familiares, amigos e hijos de la familia Santana Fernández.

Cargo Connection SRL es una agencia de transporte internacional y consolidadora de carga, fundada en Santo Domingo, en el 1995 por la gerencia de la empresa Doris F. Santana S.A. (Dorisa), formando ambas el grupo empresarial Cargo Connection.

Desde sus inicios, Cargo Connection ofrece servicios de transporte de carga internacional, en modalidad aérea, marítima, terrestre, ferroviaria, pluvial, intermodal y multimodal; brinda asesoría en materia de comercio exterior, realiza gestiones de estrategia y planificación logística, maneja cargas de tipo "proyecto", consolidación y desconsolidación de mercancías, funge como agente intermediario de seguros de carga y gestión aduanal en República Dominicana, a través de su filial: Dorisa.

2.3.2. Filosofía Corporativa

Misión

Satisfacer las necesidades de Logística Internacional de carga, aduanas y servicios afines de la sociedad, superando notablemente sus expectativas de calidad.

Visión

Ser reconocida por la sociedad como la más prestigiosa, seria, innovadora y exitosa empresa del sector, siendo fuente de entusiasmo, confianza y desarrollo para los clientes, accionistas y colaboradores asociados.

Valores

La filosofía de negocios de la empresa se basa en los siguientes principios:

- **Ética:** Trabajar con espíritu de fe, honestidad, justicia, lealtad y responsabilidad.
- **El cliente es la prioridad:** Superar sus expectativas de calidad y merecer su confianza es el objetivo principal.
- **Compromiso:** Empeño por satisfacer las necesidades de los clientes sin limitaciones, con apego a las disposiciones legales.
- **Pro-Actividad:** Los obstáculos no son problemas, sino retos. Nada nos satisface más que enfrentar los retos con inteligencia y eficiencia.

- Innovación: Nuestro medio es muy cambiante y requiere de empresas flexibles. No escatimamos en recursos para invertir en tecnología y en mejores métodos para realizar el trabajo.

CAPÍTULO III:
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

3.1. Introducción del Uso y Aplicación de la Encuesta

Con la intención de sustentar la investigación realizada con datos reales y tangibles capturados directamente de la población que recibe los servicios que ofrece Cargo Connection, se realizó una encuesta a los clientes recurrentes de la empresa de los últimos 2 años, en busca de confirmar las hipótesis de investigación y obtener información cuantitativa que pueda ser analizada y resumida para permitir el fácil entendimiento al lector.

La encuesta consiste en 15 ítems divididos según los siguientes aspectos: necesidades del consumidor, atención del ejecutivo de ventas y atributos de la empresa.

Se considera que la encuesta sea aplicada a una muestra de la cartera de clientes de la empresa Cargo Connection. En los últimos dos años la empresa ha mantenido una cartera de 50 clientes regulares.

Para determinar a cuántas personas se debe aplicar la encuesta, con la seguridad de que producirá resultados verdaderos y confiables, se utilizó la fórmula para calcular la muestra basada en una población finita conocida:

$$n = \frac{Z^2 + (p)(q)(N)}{d^2(N - 1) + Z^2(p)(q)}$$

Donde:

- **N:** es el tamaño de la población
- **Z:** se refiere al nivel de confianza
- **p:** indica la probabilidad éxito
- **q:** indica la probabilidad de fracaso
- **d:** se refiere al error porcentual máximo admisible.

3.1.1. Cálculo de la Muestra

Datos:

N: 50 personas

Z: 1.64, según la distribución de Gauss, para garantizar una confiabilidad de un 90%.

p: 50% = 0.5

q: 50% = 0.5

d: 5%

$$n = \frac{Z^2(p)(q)(N)}{d^2(N - 1) + Z^2(p)(q)}$$

$$n = \frac{(1.64)^2(0.5)(0.5)(50)}{(0.05)^2(50 - 1) + (1.64)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{2.6896 + 12.5}{0.0025(49) + 2.6896(0.25)}$$

$$n = \frac{33.62}{0.1225 + 0.6724}$$

$$n = 42.2946$$

Una vez conocido el número de empresas que debían ser encuestadas, se realizó un muestreo probabilístico al azar simple dentro de la población completa para seleccionar la muestra mediante un sorteo en la herramienta web Winepi.

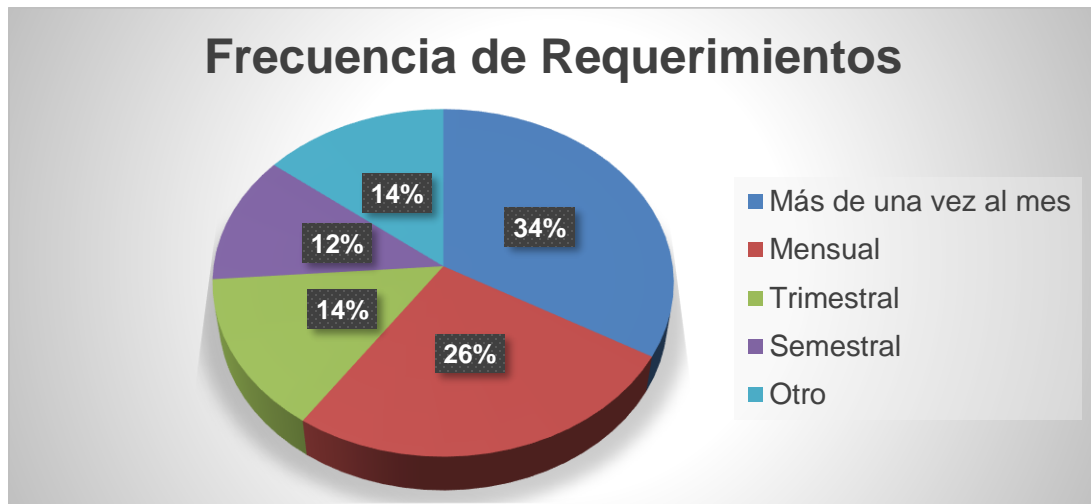
1. ¿Con qué frecuencia usted requiere de servicios de transporte internacional de mercancías?

Tabla 2: Frecuencia de Requerimientos

Opción	Frecuencia de Requerimientos	Porcentaje
Más de una vez al mes	14	33%
Mensual	11	26%
Trimestral	6	14%
Semestral	5	12%
Otro	6	14%
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Cargo Connection.

Ilustración 1: Frecuencia de Requerimientos



Fuente: Tabla 2.

Según la información obtenida a través de la encuesta, un 34% de la muestra encuestada consume los servicios de la empresa más de una vez al mes, un 26% los consume mensualmente, dos porciones del 14% dijeron consumirlo con frecuencia trimestral u otra frecuencia y solo el 12% dijo que contrataba los servicios de la empresa semestralmente.

2. ¿Qué producto requiere con más frecuencia?

Tabla 3: Producto más Requerido

Opción	Producto más Requerido	Porcentaje
FCL	12	29%
LCL	19	45%
Aéreos	10	24%
Otro	1	2%
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Cargo Connection.

Ilustración 2: Producto más Requerido



Fuente: Tabla 3.

Según la información obtenida a través de la encuesta, del total de la muestra estudiada, el 45% dice que el producto que más solicitan a Cargo Connection es transporte LCL, mientras que el 29% demanda más servicios FCL y un 24% solicita más opciones aéreas; solo el 2% restante se enfoca en solicitar otros servicios como prioridad.

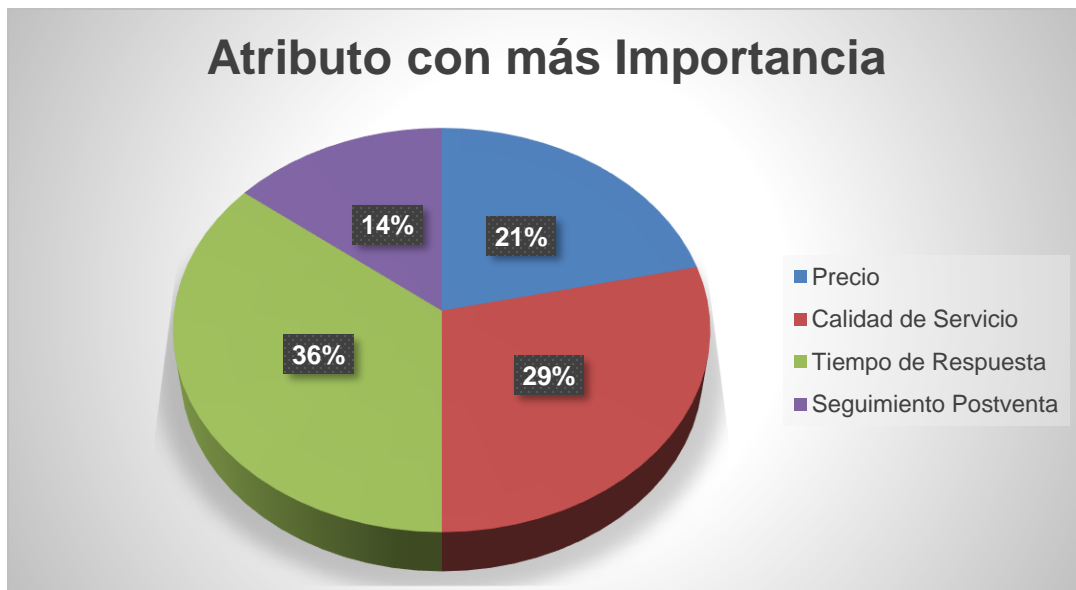
3. ¿Cuál es el atributo de mayor importancia para usted en el proceso de selección de su proveedor?

Tabla 4: Atributo con más Importancia

Opción	Atributo con más Importancia	Porcentaje
Precio	9	21%
Calidad de Servicio	12	29%
Tiempo de Respuesta	15	36%
Seguimiento Postventa	6	14%
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Cargo Connection.

Ilustración 3: Atributo con más Importancia



Fuente: Tabla 4.

Del total de personas seleccionadas para la encuesta, el 36% informaron que al atributo que más importancia le asignan es al tiempo de respuesta; un 29% dijo que su principal interés es la calidad del servicio, el 21% aseguró que valoran más el precio y solo un 14% asignó mayor valor al seguimiento postventa.

4. En general, ¿cómo calificaría la atención que recibió de su ejecutivo de cuenta?

Tabla 5: Atención del Ejecutivo

Opción	Atención del Ejecutivo	Porcentaje
Excelente	10	24%
Muy buena	12	29%
Buena	8	19%
Regular	8	19%
Mala	4	10%
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Cargo Connection.

Ilustración 4: Atención del Ejecutivo



Fuente: Tabla 5.

Según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, el 29% del público entrevistado dijo que la atención de su ejecutivo era “muy buena”; un 24% informó que era “excelente”; un 19% afirmó que era “regular”; otro 19% calificó la atención como “buena”, y el 9% restante aseguró que la atención era “mala”.

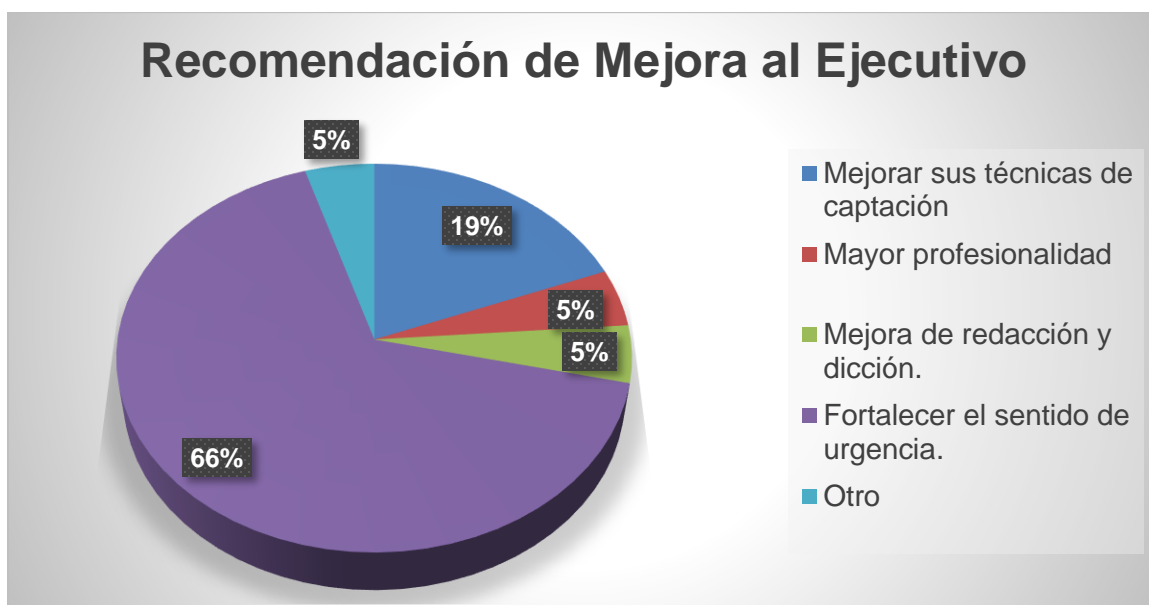
5. ¿Qué recomendación le aportaría a su ejecutivo de cuenta para mejorar?

Tabla 6: Recomendación de Mejora al Ejecutivo

Opción	Recomendación de Mejora al Ejecutivo	Porcentaje
Mejorar sus técnicas de captación	8	19%
Mayor profesionalidad	2	5%
Mejora de redacción y dicción.	2	5%
Fortalecer el sentido de urgencia.	28	67%
Otro	2	5%
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Cargo Connection.

Ilustración 5: Recomendación de Mejora al Ejecutivo



Fuente: Tabla 6.

Según los resultados obtenidos, el 66% destacó que lo que más necesitan que su ejecutivo mejore es el sentido de urgencia, luego un 19% destacó que su ejecutivo necesita mejorar sus técnicas de captación y compartiendo cuotas, dos porciones del 5% indicaron que les gustaría que su ejecutivo fuese más profesional y mejorar sus técnicas de redacción y dicción.

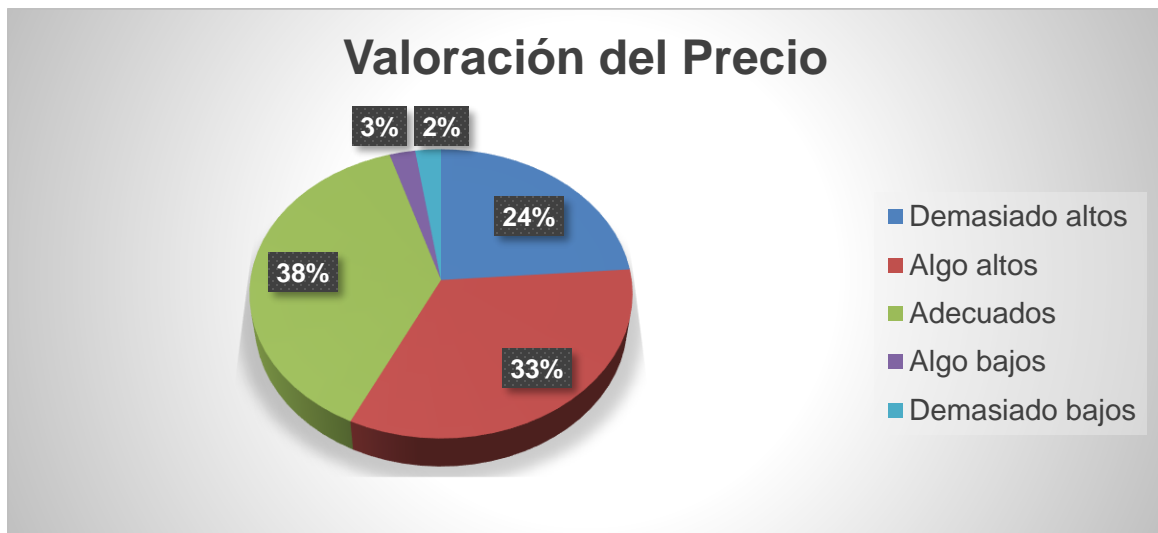
6. ¿Cómo valoraría los precios de la empresa Cargo Connection en relación con la oferta del mercado?

Tabla 7: Valoración del Precio

Opción	Valoración del Precio	Porcentaje
Demasiado altos	10	24%
Algo altos	14	33%
Adecuados	16	38%
Algo bajos	1	2%
Demasiado bajos	1	2%
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Cargo Connection.

Ilustración 6: Valoración del Precio



Fuente: Tabla 7.

Atendiendo a los resultados obtenidos en la encuesta, el 38% de las personas entrevistadas dijeron que los precios de Cargo Connection eran “adecuados”; un 33% de los encuestados afirmaron que los precios eran “algo altos”; un 24% de la muestra calificó los precios como “demasiado altos”, un 3% dijo que los precios eran “algo bajos” y el 2% restante dijo que los precios eran “demasiado bajos”.

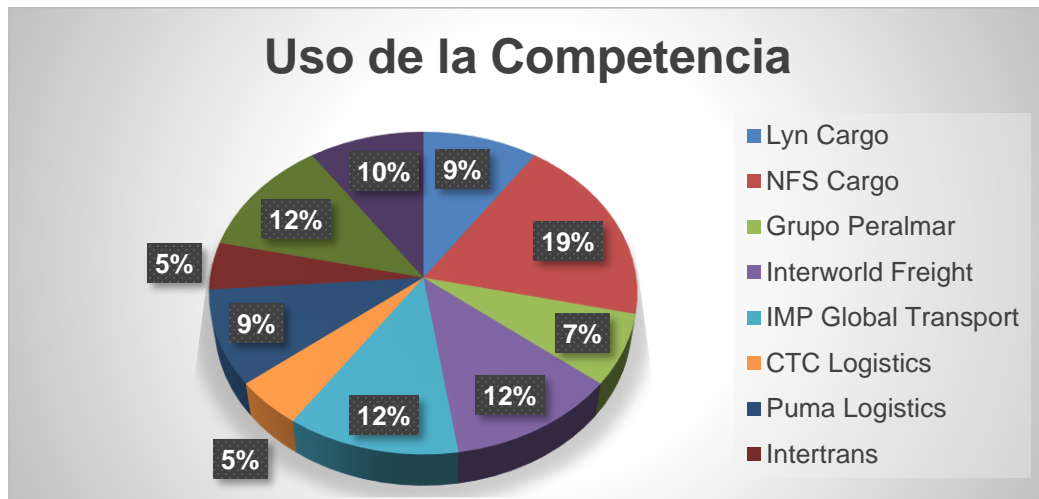
7. ¿Cuál de las empresas mencionadas a continuación ha utilizado anteriormente?

Tabla 8: Uso de la Competencia

Opción	Lyn Cargo	NFS Cargo	Grupo Peralmar	Interworld Freight	IMP Global Transport	CTC Logistics	Puma Logistics	Intertrans	DIF	Otra	TOTAL
Uso de la Competencia	4	8	3	5	5	2	4	2	5	4	42
Frecuencia	10%	19%	7%	12%	12%	5%	10%	5%	12%	10%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Cargo Connection.

Ilustración 7: Uso de la Competencia



Fuente: Tabla 8

Tras cuestionar a la muestra sobre si han usado alguna de las competencias directas de Cargo Connection, un 19% indicó que han utilizado los servicios de la empresa NFS; 3 segmentos de un 12% indicaron haber utilizado a InterWorld Freight, IMP Global y DIF; un 10% comentó que han probado los servicios de otros no mencionados en la encuesta; dos particiones de un 9% cada una indicaron que han utilizado a Lyn Cargo y Puma Logistics; finalmente, dos segmentos de un 5% cada uno indicaron haber utilizado a CTC Logistics e Intertrans en sus operaciones.

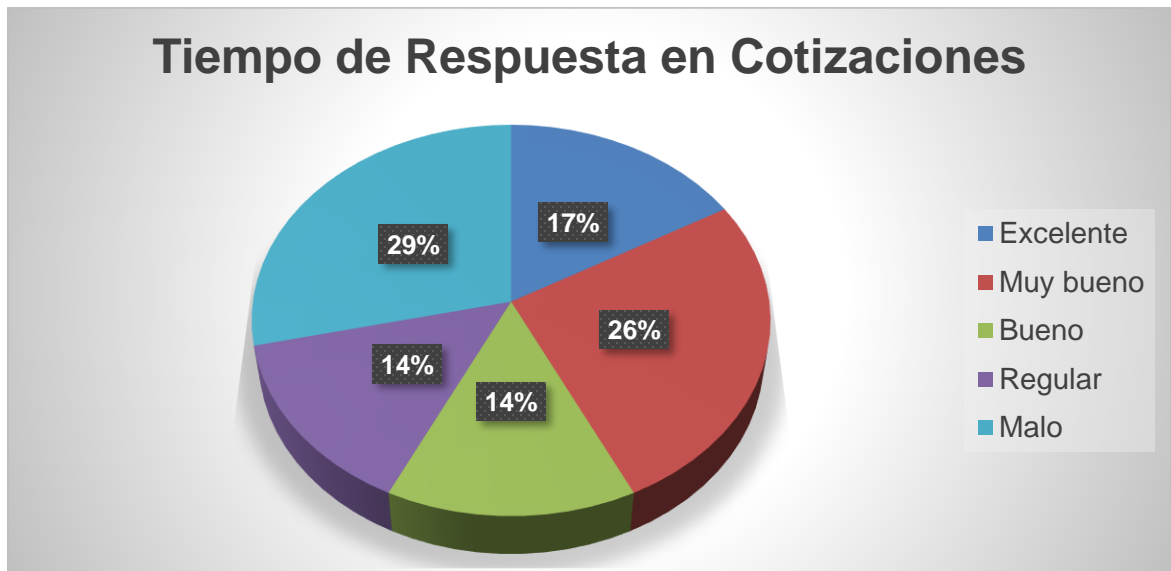
8. ¿Cómo calificaría el tiempo de respuesta de Cargo Connection en la elaboración de propuestas comerciales?

Tabla 9: Tiempo de Respuesta en Cotizaciones

Opción	Tiempo de Respuesta en Cotizaciones	Porcentaje
Excelente	7	17%
Muy bueno	11	26%
Bueno	6	14%
Regular	6	14%
Malo	12	29%
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Cargo Connection.

Ilustración 8: Tiempo de Respuesta en Cotizaciones



Fuente: Tabla 9.

Tras la aplicación de la encuesta, el 29% de los sujetos de la muestra indicaron que el tiempo de respuesta era malo, un 26% indicó que el tiempo era bueno, el 17% calificó el tiempo de respuesta como "excelente", un 14% indicó que valoraban el atributo como "regular" y el 14% restante percibe el tiempo de respuesta como "bueno".

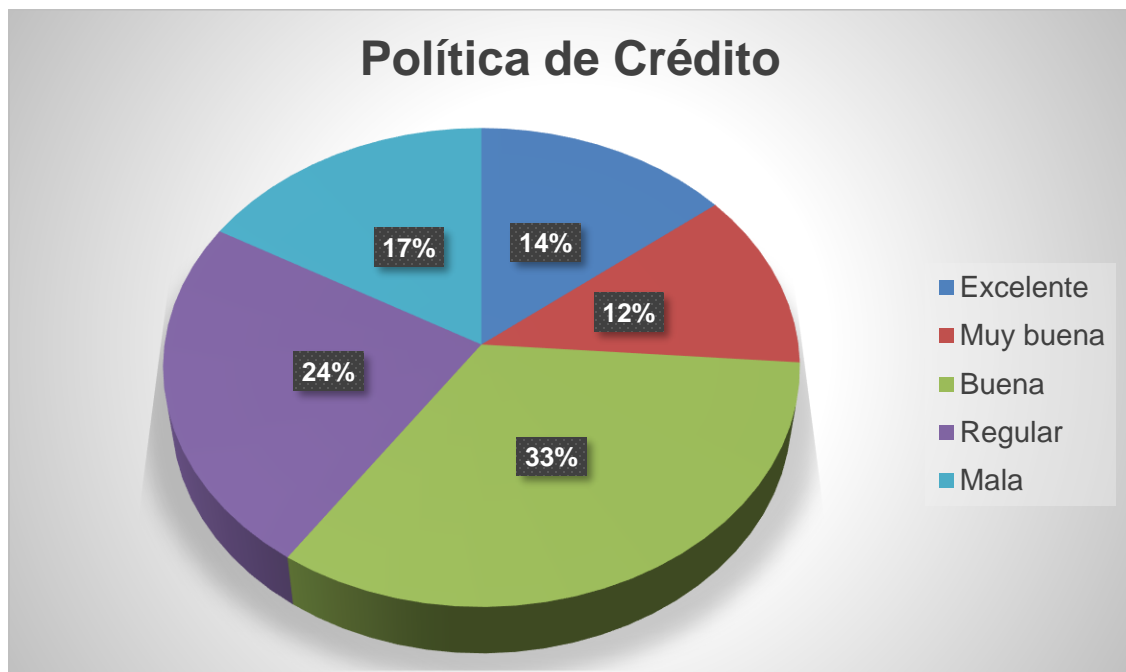
9. ¿Cómo valoraría la política de crédito que ofrece Cargo Connection?

Tabla 10: Política de Crédito

Opción	Política de Crédito	Porcentaje
Excelente	6	14%
Muy buena	5	12%
Buena	14	33%
Regular	10	24%
Mala	7	17%
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Cargo Connection.

Ilustración 9: Política de Crédito



Fuente: Tabla 10.

Tras la encuesta aplicada, el 33% de las personas encuestadas aseguraron que la política de crédito de Cargo Connection era “buena”; un 24% afirmó que la consideraban como “regular”; un 17% la calificó como “mala”, el 14% categorizó la política como “excelente” y el 12% restante dijo que era “muy buena”.

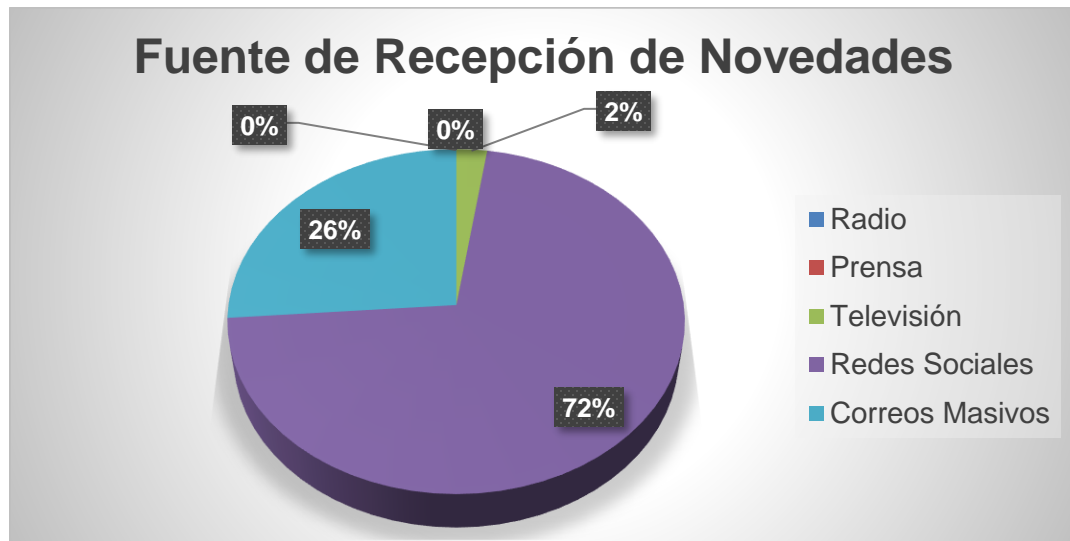
10. ¿A través de qué medios de comunicación desearía conocer los productos que ofrece la empresa?

Tabla 11: Fuente de Recepción de Novedades

Opción	Fuente de Recepción de Novedades	Porcentaje
Radio	0	0%
Prensa	0	0%
Televisión	1	2%
Redes Sociales	30	71%
Correos Masivos	11	26%
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Cargo Connection.

Ilustración 10: Fuente de Recepción de Novedades



Fuente: Tabla 10.

Atendiendo a los resultados obtenidos en la encuesta, el 72% de las personas entrevistadas dijeron que preferían recibir las novedades respecto a Cargo Connection vía redes sociales; un 26% de los encuestados afirmaron que el método por el que más le gustaría ser actualizado era mediante correos masivos; un 2% informó que preferiría recibir las novedades vía televisión.

11. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que la empresa Cargo Connection implementara?

Tabla 12: Servicios Adicionales Deseados

Opción	Servicios Adicionales Deseados	Porcentaje
Gestiones Aduanales	5	12%
Courier	10	24%
Paquetería Expreso de Documentos	6	14%
Embarques de Proyectos	4	10%
Embarques de Productos Perecederos	10	24%
Otro	7	17%
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Cargo Connection.

Ilustración 11: Servicios Adicionales Deseados



Fuente: Tabla 12.

En respuesta a la encuesta, dos porciones de un 24% indicaron que deseaban que Cargo Connection incursionara en manejo de carga Courier y embarques de productos perecederos, un 14% dijo desear el servicio de paquetería expreso de documentos, un 12% planteó que ofrecieran los servicios de gestión aduanal y el 10% restante indicó que les gustaría recibir servicios para carga proyecto.

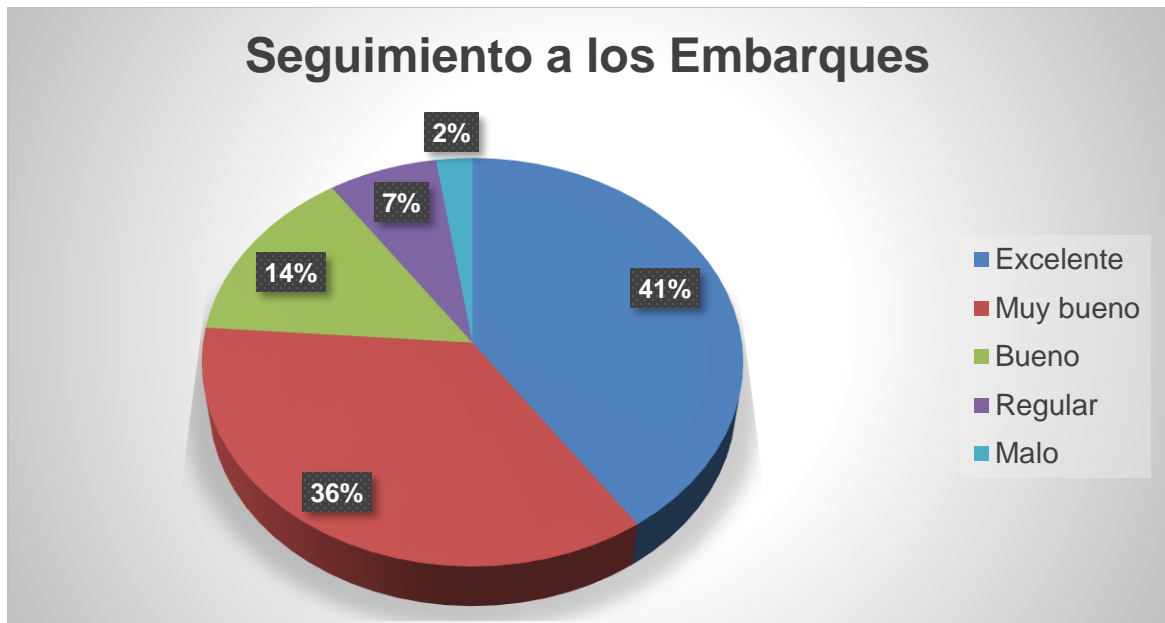
12. ¿Cómo calificaría el seguimiento otorgado por la empresa Cargo Connection a sus embarques?

Tabla 13: Seguimiento a los Embarques

Opción	Seguimiento a los Embarques	Porcentaje
Excelente	17	40%
Muy bueno	15	36%
Bueno	6	14%
Regular	3	7%
Malo	1	2%
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Cargo Connection.

Ilustración 12: Seguimiento a los Embarques



Fuente: Tabla 13.

Según los resultados arrojados por la encuesta, el 41% estuvo de acuerdo en que el seguimiento de los embarques en Cargo Connection era excelente, un 36% concordaron que el seguimiento es muy bueno; un 14% destacó el servicio como bueno, otro 7% calificó el atributo como regular y el 2% lo anotó como malo.

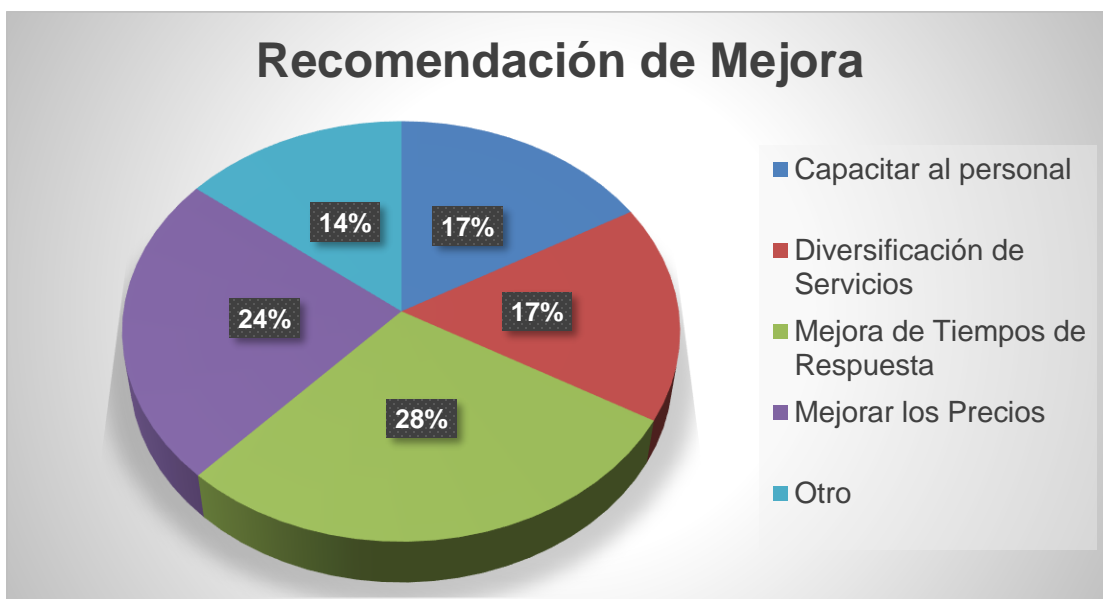
13. ¿Qué recomendación le daría a Cargo Connection para mejorar?

Tabla 14: Recomendación de Mejora

Opción	Recomendación de Mejora	Porcentaje
Capacitar al personal	7	17%
Diversificación de Servicios	7	17%
Mejora de Tiempos de Respuesta	12	29%
Mejorar los Precios	10	24%
Otro	6	14%
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Cargo Connection.

Ilustración 13: Recomendación de Mejora



Fuente: Tabla 14.

Según la información obtenida a través de la encuesta, del total de la muestra estudiada, el 28% recomienda mejorar los tiempos de respuesta, un 24% sugiere mejorar los precios, un 17% recomienda que el personal sea capacitado, otro 17% sugiere la diversificación de servicios y el 14% restante indica que Cargo Connection debe mejorar en otros aspectos distintos a los verificados por la encuesta.

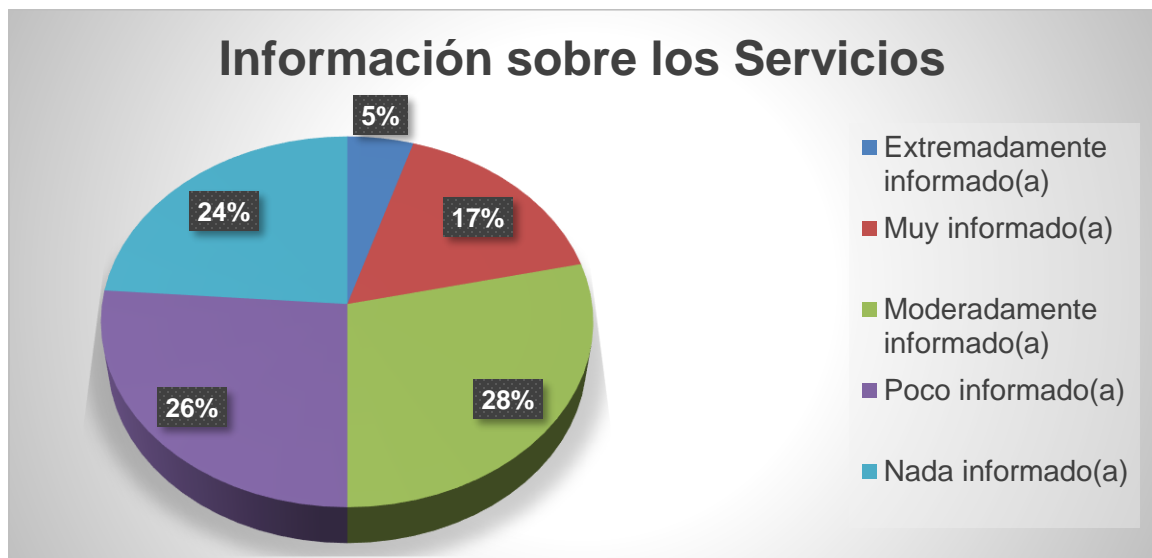
14. En general, ¿qué tan informado(a) estás sobre los otros servicios que ofrece Cargo Connection?

Tabla 15: Información sobre los Servicios

Opción	Información sobre los Servicios	Porcentaje
Extremadamente informado(a)	2	5%
Muy informado(a)	7	17%
Moderadamente informado(a)	12	29%
Poco informado(a)	11	26%
Nada informado(a)	10	24%
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Cargo Connection.

Ilustración 14: Información sobre los Servicios



Fuente: Tabla 14.

Atendiendo a los resultados obtenidos en la encuesta, el 28% de las personas entrevistadas dijeron que estaban “moderadamente informados” sobre los servicios de Cargo Connection, un 26% dijo estar “poco informado”, un 24% aseguró que no estaban informados del todo sobre la variedad de servicios ofrecidos, un 17% informó que estaban “muy informados” sobre los servicios y el 5% restante aseguró estar “extremadamente informado”.

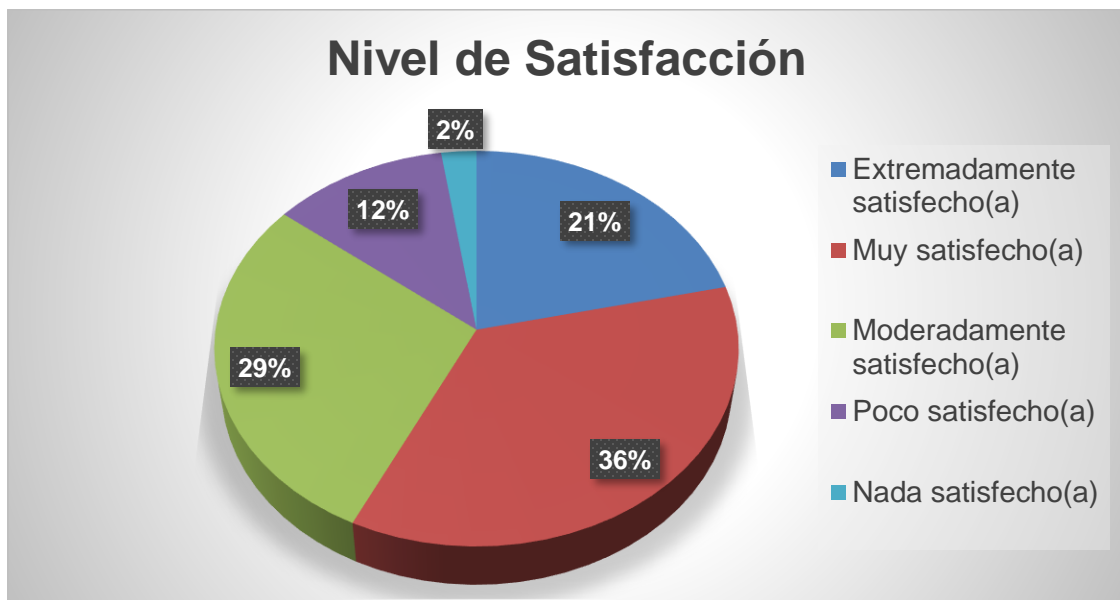
15. ¿Qué tan satisfecho(a) se siente con su experiencia recibiendo los servicios de Cargo Connection?

Tabla 16: Nivel de Satisfacción

Opción	Nivel de Satisfacción	Porcentaje
Extremadamente satisfecho(a)	9	21%
Muy satisfecho(a)	15	36%
Moderadamente satisfecho(a)	12	29%
Poco satisfecho(a)	5	12%
Nada satisfecho(a)	1	2%
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Cargo Connection.

Ilustración 15: Nivel de Satisfacción



Fuente: Tabla 16

Tras la encuesta aplicada, el 36% de las personas encuestadas aseguraron que estaban “muy satisfechos” con el servicio recibido; un 29% afirmó estar “moderadamente satisfecho”; un 21% informaron que estaban “extremadamente satisfecho”, el 12% categorizó su satisfacción como “poco satisfecho” y el 2% restante dijo estar “nada satisfecho” con el servicio recibido.

3.2. Introducción del Uso y Aplicación de la Entrevista

Con la intención de recopilar información interna por parte de los colaboradores de la empresa, se realizó una encuesta al personal de alta gerencia y mandos medios, la misma cuenta con 10 ítems que buscan identificar el punto de vista de cada uno sobre la gestión de venta que ha desarrollado la compañía a lo largo de los años.

Los ítems abordan los siguientes aspectos:

- Cómo ha afectado la inexistencia de un departamento de ventas dentro de la empresa,
- Cómo se desarrollan las actividades de ventas dentro de la empresa, y
- Su opinión subjetiva sobre la necesidad de crear un departamento que se encargue de la gestión comercial.

El único aspecto que fue tomado en cuenta para la selección de los entrevistados fue la posición que desarrollaban dentro de la empresa y el nivel de esta según el organigrama ejecutivo.

Toda la información mostrada como resultados de la entrevista aplicada se corresponde a la opinión subjetiva de cada entrevistado, las respuestas obtenidas no fueron alteradas ni editadas para su presentación en este estudio.

Al finalizar la presentación de las respuestas obtenidas de los entrevistados, se desarrolló un análisis de los resultados, resaltando las opiniones comunes identificadas.

ENTREVISTADO 1.
POSICIÓN: ASISTENTE ADMINISTRATIVO
FECHA: 04-OCT-2021

1. ¿Cuáles han sido las razones por las que, tras 26 años de trayectoria, Cargo Connection no cuenta con un departamento comercial?

En la trayectoria de nuestra compañía Cargo Connection, no nos hemos enfocado en crear un departamento comercial debido a que el flujo de nuestros servicios ha sido lineal, desde el proveedor hasta nuestro cliente final.

Contamos con un buen renombre dentro de nuestro nicho de mercado, demostrándose en la sostenibilidad en el tiempo. Donde nuestros servicios nos han proporcionado una buena parte del *marketshare* de este.

2. ¿Cómo es el proceso diario de cotización y ventas sin este departamento?

El mismo departamento de operaciones se encarga del proceso completo el cual está conformado con la captación del cliente, oferta de servicio, realización de la cotización y coordinar la ejecución de este, supliendo todas las necesidades requeridas por el cliente y ofertadas por nosotros.

3. Idealizando la mejor fluidez del proceso anterior ¿Cómo considera que podría, la creación de este nuevo departamento, mejorar los ingresos y resultados de la empresa?

Considero que quizás con un departamento comercial se puedan realizar ciertas estrategias o tomar en cuenta ciertos criterios los cuales actualmente no estamos correspondiendo debido a que tenemos unos mismos esquemas de trabajo, los cuales cuentan con indicadores de resultados, logrando los mejores resultados por parte de nuestro equipo.

4. Comercialmente hablando, ¿Se han podido identificar las posibles necesidades que podrían influir en un mejor desempeño de la empresa?

Sí, la necesidad de ciertas presencias en redes sociales, así como Instagram,

Facebook y WhatsApp.

5. Una vez identificadas las mismas, ¿Qué estrategia podría llevarse a cabo, aparte de la creación del departamento?

Implementado ciertos nuevos procesos de captación de clientes, como la creación de redes sociales y brindando cotizaciones por WhatsApp las cuales realiza el personal que ejecuta el servicio.

6. Siendo un nuevo departamento y desde su punto de vista ¿Cuáles posibles desafíos podría enfrentar la empresa en el aspecto comercial?

Desafíos: el hecho de captar y entrenar a un nuevo personal, delimitar las estrategias a seguir para abarcar aún más el mercado y generar mayor incidencia en redes sociales.

7. ¿Cómo entiende que podría esto contribuir en los procesos y funciones diarias de los demás empleados?

Sería un descargo para los especialistas que realizan el servicio, ya que estarán más enfocados en su labor.

8. Analizando las preguntas anteriores, ¿entiende que realmente es necesaria la creación de un departamento comercial en la empresa Cargo Connection?

Viendo el cuadro actual del COVID-19 y la gran incidencia que ha generado las redes sociales en el ámbito empresarial entiendo que sí, que un departamento comercial puede traer aportes positivos a nuestra compañía.

9. ¿Qué proyecciones puede llegar a tener la empresa luego de creado el departamento?

Un crecimiento de más de 30% en ventas, a números estimados.

10. ¿Entiende que la creación de este nuevo departamento aportaría nuevas ideas e innovación en cuanto a ampliar la cartera de servicios y clientes se refiere?

Sí.

ENTREVISTADO 2.
POSICIÓN: COORDINADORA DE GESTIÓN ADUANAL
FECHA: 02-OCT-2021

1. ¿Cuáles han sido las razones por las que, tras 26 años de trayectoria, Cargo Connection no cuenta con un departamento comercial?

Pienso que desde que formo parte de la empresa esta cuenta con clientes que permiten su funcionamiento y sustento por la cantidad de embarques que manejan, incluso con la salida de uno de los más grandes clientes, la compañía ha adquirido nuevos que han compensado de alguna forma esa pérdida.

2. ¿Cómo es el proceso diario de cotización y ventas sin este departamento?

Todo es manejado por el Gerente General, desde contacto con posibles clientes, depuración y las cotizaciones con ayuda del equipo operativo.

3. Idealizando la mejor fluidez del proceso anterior ¿Cómo considera que podría, la creación de este nuevo departamento, mejorar los ingresos y resultados de la empresa?

Un departamento dedicado a este proceso y conocedor de los objetivos y valores que la empresa vende permitiría la entrada de clientes con perfiles similares, de tal forma que las actividades operacionales sean dirigidas a un segmento específico del mercado o la entrada de nuevos clientes que permitan el crecimiento de la empresa.

4. Comercialmente hablando, ¿Se han podido identificar las posibles necesidades que podrían influir en un mejor desempeño de la empresa?

El hecho de no tener algún perfil en las redes sociales/comerciales que se manejan hoy en día significa una oportunidad de darse a conocer al mercado y facilitaría el proceso de selección de clientes que encajen con los perfiles de la empresa. También podría entrenar y capacitar a un equipo para que, bajo la

supervisión de quien maneja estos asuntos actualmente, se dedique a una gestión meramente comercial.

5. Una vez identificadas las mismas, ¿Qué estrategia podría llevarse a cabo, aparte de la creación del departamento?

Podría crearse un puesto que, junto a la gerencia, se convierta en la cara de la empresa ante los clientes; que maneje las plataformas que se elijan para dar a conocer la empresa y con el crecimiento de este departamento, seguir con una reorganización en los demás departamentos preparándolos para la entrada de nuevos clientes.

6. Siendo un nuevo departamento y desde su punto de vista ¿Cuáles posibles desafíos podría enfrentar la empresa en el aspecto comercial?

La empresa podría requerir una completa reorganización del personal y de distribución de roles, cambiaría la forma de interacción con los clientes, creación de nuevos departamentos operativos y en general una reestructuración de los recursos humanos.

7. ¿Cómo entiende que podría esto contribuir en los procesos y funciones diarias de los demás empleados?

Entiendo que permitiría a los empleados enfocarse y especializarse en actividades específicas y a una mejor distribución de los roles, permitiría crear nuevos puestos de trabajo y la oportunidad de crecimiento dentro de la empresa.

8. Analizando las preguntas anteriores, ¿entiende que realmente es necesaria la creación de un departamento comercial en la empresa Cargo Connection?

Creo que con la forma en que se maneja hasta ahora se ha logrado mantener la empresa en pie; sin embargo, si se busca un crecimiento es necesario que se desarrolle una estrategia comercial de forma permanente como bien podría hacer el departamento planteado.

9. ¿Qué proyecciones puede llegar a tener la empresa luego de creado el departamento?

Sería un gran cambio en la forma en que se maneja la llegada de clientes a la empresa y el contacto con los mismos, requeriría una reestructuración que considero positiva si se quiere lograr aumentar ganancias y el crecimiento de la empresa.

10. ¿Entiende que la creación de este nuevo departamento aportaría nuevas ideas e innovación en cuanto a ampliar la cartera de servicios y clientes se refiere?

Si, ampliara la cartera de servicios o bien permitiría que la empresa se especialice en cierto tipo de operaciones.

ENTREVISTADO 3.
POSICIÓN: COORDINADOR DE TRÁFICO
FECHA: 02-OCT-2021

1. ¿Cuáles han sido las razones por las que, tras 26 años de trayectoria, Cargo Connection no cuenta con un departamento comercial?

La razón es común entre las empresas pequeñas. Las empresas que inician con poco personal usualmente reparten las asignaciones a medida que se van generando las necesidades, y por consiguientes, las necesidades mismas definen las posiciones y departamentos que amerita la empresa. Cuando una empresa pequeña se ve de cara a un crecimiento exponencial en poco tiempo, suele presentar carencias en el transcurso y se ve en la necesidad de adaptarse a las nuevas necesidades. Esta ha sido la situación de Cargo, una empresa que en algún momento inició con poco personal y las necesidades eran repartidas a medida que la operación lo requiere. Al verse con un crecimiento importante en poco tiempo, ha mantenido antiguas costumbres que no responden a las nuevas demandas del mercado.

2. ¿Cómo es el proceso diario de cotización y ventas sin este departamento?

El proceso de cotización es realizado prácticamente por el mismo equipo que realiza la operación y coordinación. Las ventas a grandes escalas son manejadas por la gerencia y las ventas recurrentes son trabajadas por el mismo equipo que cotiza.

3. Idealizando la mejor fluidez del proceso anterior ¿Cómo considera que podría, la creación de este nuevo departamento, mejorar los ingresos y resultados de la empresa?

Un departamento enfocado meramente en las ventas daría un seguimiento más oportuno a los clientes. El proceso de ventas no es solo cotización, para la captación de nuevos clientes es ideal tener un equipo enfocado en desarrollar estrategias para la retención de clientes y la captación de clientes potenciales.

En la actualidad el equipo de operaciones carga con la responsabilidad de coordinar, garantizar la carga a tiempo y todos los pormenores que la operación demanda. Sin embargo, no están orientados a dar un seguimiento “post venta” al cliente, lo cual generaría mayor *engagement* cuando se refiere a movimiento de carga.

4. Comercialmente hablando, ¿Se han podido identificar las posibles necesidades que podrían influir en un mejor desempeño de la empresa?

- Mayor seguimiento con el cliente.
- Abordar nuevos mercados.
- Crear estrategias de fidelización.
- Conocer la experiencia postventa.

5. Una vez identificadas las mismas, ¿Qué estrategia podría llevarse a cabo, aparte de la creación del departamento?

- Establecer un régimen de visitas a nuevos clientes.
- Seguimiento uno a uno a los actuales clientes.
- Conocer las necesidades y nuevos retos de cada cliente.
- Manejar una base de datos de los movimientos recurrentes de cada clientes.
- Realizar ofertas en base a las estadísticas comerciales.

6. Siendo un nuevo departamento y desde su punto de vista ¿Cuáles posibles desafíos podría enfrentar la empresa en el aspecto comercial?

El mercado de carga cuenta con empresas con vasta experiencia en el mercado. Para un departamento comercial que busca ampliar su cartera, será un reto captar nuevos clientes.

7. ¿Cómo entiende que podría esto contribuir en los procesos y funciones diarias de los demás empleados?

Este paso permitirá que el equipo de operaciones se enfoque en optimizar sus procesos y garantizar una óptima gestión.

8. Analizando las preguntas anteriores, ¿entiende que realmente es necesaria la creación de un departamento comercial en la empresa Cargo Connection?

Si, definitivamente garantizara una gestión óptima, permitirá un mejor flujo en los procesos, incrementará el nivel de fidelización de los clientes y expandir los horizontes de la empresa.

9. ¿Qué proyecciones puede llegar a tener la empresa luego de creado el departamento?

La principal proyección es indudablemente crecimiento. La captación de nuevos clientes y la fidelización de los que ya están, orientarán la empresa a un mayor flujo de clientes que representarán mayores ganancias a la empresa.

10. ¿Entiende que la creación de este nuevo departamento aportaría nuevas ideas e innovación en cuanto a ampliar la cartera de servicios y clientes se refiere?

Definitivamente si, un equipo que trabaje constantemente en la amplitud de la cartera y la formulación de estrategias en el ámbito comercial permitirá estar al día en las innovaciones comerciales del mercado.

ENTREVISTADO 4.
POSICIÓN: GERENTE DE OPERACIONES LOGÍSTICAS
FECHA: 02-OCT-2021

1. ¿Cuáles han sido las razones por las que, tras 26 años de trayectoria, Cargo Connection no cuenta con un departamento comercial?

Cargo Connection, es sus inicios, nació como un pequeño proyecto dirigido por la gerencia fundadora de la empresa, los primeros clientes fueron, en gran parte, socios comerciales, amigos, allegados a la familia. En estos tiempos, por la cercanía que ya existía, la misma gerencia atendía la gestión comercial y es una función que se ha transmitido de la misma forma a lo largo de los años. La empresa sí ha tenido asistentes comerciales, que apoyan a la gerencia con las cotizaciones y demás gestiones, pero la cara comercial siempre ha sido la gerencia.

2. ¿Cómo es el proceso diario de cotización y ventas sin este departamento?

Dependiendo del cliente, el equipo de operaciones o el gerente general responde la solicitud. Normalmente el equipo de operaciones ve la solicitud y se encarga de recopilar los costos de varios suplidores para el servicio solicitado y luego el señor gerente analiza los costos y asigna una propuesta de ventas para el cliente.

3. Idealizando la mejor fluidez del proceso anterior ¿Cómo considera que podría, la creación de este nuevo departamento, mejorar los ingresos y resultados de la empresa?

Beneficiaría enormemente, el trabajo comercial conlleva mucho tiempo, mucho seguimiento y conocimientos especializados para que tenga resultados esperados; eso sin mencionar los riesgos que trae consigo una realización errónea de una propuesta comercial. Hemos tenido inconvenientes por errores cometidos por el equipo operativo en cotizaciones que se han traducido en costo para la empresa y otros casos donde los operativos no tienen las aptitudes de servicio al cliente necesarias para convencer a un cliente para que apruebe una

cotización o calmarlo cuando surge un inconveniente.

Por otro lado, la creación descargaría en tiempo a los operativos, pudiendo estos ocuparse en su área de especialidad y, como se espera sea su principal objetivo, las ventas aumentarían, traduciéndose en mayores ingresos.

4. Comercialmente hablando, ¿Se han podido identificar las posibles necesidades que podrían influir en un mejor desempeño de la empresa?

Si, definitivamente la empresa debe sumergirse en el mundo de las redes sociales. La competencia ha ganado mucha presencia y crecimiento utilizando estos medios, algunos incluso han desarrollado *webinars* impartiendo talleres y otros han hecho hasta podcasts. La información de Cargo Connection que se pueda extraer en las redes es muy escasa y la promoción está enormemente limitada al boca a boca.

5. Una vez identificadas las mismas, ¿Qué estrategia podría llevarse a cabo, aparte de la creación del departamento?

- Como ya mencioné, desarrollo de estrategia de promoción por redes sociales.
- Asociarse a una red internacional de agente para incrementar el nivel de solicitudes y el nivel de agentes que puedan apoyarnos.
- Realización de estudios de mercado que logren adecuar los costos de la empresa a la realidad del mercado.
- Delimitación de prospectos de clientes utilizando las fortalezas y áreas de especialidad de la empresa.

6. Siendo un nuevo departamento y desde su punto de vista ¿Cuáles posibles desafíos podría enfrentar la empresa en el aspecto comercial?

Entiendo que, aunque se visualice como un buen cambio para la empresa, traerá consigo muchas novedades y reestructuraciones, lo cual puede descolocar un poco al personal o incluso obligar a que la empresa haga adecuaciones en

muchos otros procesos para incluir al nuevo departamento en la cadena. Quizás nos enfrentemos a que parte del equipo se resista a estos cambios, también a emplear y colocar personal especializado en un área donde la empresa cuenta con poca experiencia, por lo que es posible que las primeras selecciones no sean 100% acertadas según lo que se espera.

7. ¿Cómo entiende que podría esto contribuir en los procesos y funciones diarias de los demás empleados?

Ayudaría a que cada departamento se enfoque en su área de especialidad, incrementar la cartera de clientes, aumentar los ingresos, proyectar crecimiento de la empresa, que el crecimiento obligue a la empresa a reestructurar sus departamentos y se creen nuevas posiciones para escalar, posicionar la imagen comercial de la empresa en el mercado.

8. Analizando las preguntas anteriores, ¿entiende que realmente es necesaria la creación de un departamento comercial en la empresa Cargo Connection?

Definitivamente, si la empresa quiere crecer, adaptarse a los nuevos tiempos y a las necesidades del mercado, debe crear este departamento.

9. ¿Qué proyecciones puede llegar a tener la empresa luego de creado el departamento?

Mejor percepción de los clientes sobre el servicio brindado e incremento de las ventas, quizás hasta en más de un 100%, analizando según mi percepción con el potencial que vemos en las solicitudes que recibe operaciones cada día, ya que muchas de estas no se cierran porque nunca llegan a tener una respuesta.

10. ¿Entiende que la creación de este nuevo departamento aportaría nuevas ideas e innovación en cuanto a ampliar la cartera de servicios y clientes se refiere?

Definitivamente sí, e incluso considero que nuevas ideas e innovación deberían ser parte de los objetivos principales del proyecto si se decide crear el departamento.

ENTREVISTADO 5.
POSICIÓN: AUXILIAR DE TRÁFICO
FECHA: 05-OCT-2021

1. ¿Cuáles han sido las razones por las que, tras 26 años de trayectoria, Cargo Connection no cuenta con un departamento comercial?

Han dado resultado las funciones adicionales que nuestros empleados han ido desempeñando, como por ejemplo asistir con cualquier cotización o requerimiento del cliente antes de confirmarnos un embarque.

2. ¿Cómo es el proceso diario de cotización y ventas sin este departamento?

Todo empieza con la solicitud del cliente, cuando tienen un nuevo embarque. Se recibe la solicitud, procedemos a contactar a los distintos agentes o líneas navieras que tengan el servicio disponible, pasamos la propuesta al cliente, damos seguimiento, en espera de su aprobación, una vez nos confirman procedemos con la propuesta seleccionada y empieza la coordinación del embarque.

3. Idealizando la mejor fluidez del proceso anterior ¿Cómo considera que podría, la creación de este nuevo departamento, mejorar los ingresos y resultados de la empresa?

Entendemos que es un peso menos para los empleados dedicados solo a la logística y coordinación de las cargas. Podría inferir positivamente en los beneficios o ganancias, en el momento que haya una o varias personas dedicándose de lleno a vender y compartir propuestas a los clientes.

4. Comercialmente hablando, ¿Se han podido identificar las posibles necesidades que podrían influir en un mejor desempeño de la empresa?

Por supuesto, definitivamente la creación de este departamento es una de las necesidades principales. Pero no es solo tener el departamento, sino que la persona que ocupe el puesto esté verdaderamente capacitada y dispuesta para lograr los objetivos y poder satisfacer las necesidades actuales.

5. Una vez identificadas las mismas, ¿Qué estrategia podría llevarse a cabo, aparte de la creación del departamento?

- Tal como se mencionó anteriormente, se necesita a alguien capacitado. Por lo que una de las estrategias que pueden plantearse es el mejoramiento y entrenamiento continuo del vendedor, a través de cursos, talleres y distintas capacitaciones.
- Orientación constante a los clientes, para que puedan acostumbrarse al nuevo departamento y hacer las solicitudes a la persona que corresponde.
- Orientar también a los que anteriormente se encargaban de estos procesos, de manera que de a poco vayan desligándose de ciertas cosas y concentrándose del todo en sus verdaderas funciones.

6. Siendo un nuevo departamento y desde su punto de vista ¿Cuáles posibles desafíos podría enfrentar la empresa en el aspecto comercial?

Por lo general, las personas (y principalmente empleados o clientes), suelen presentarse resistentes a los cambios. Ese puede presentarse como uno de los desafíos más importantes, que los clientes por la comodidad a la que han estado acostumbrados, no quieran adaptarse.

Otro desafío sería realmente competir con los otros vendedores de empresas similares a la nuestra.

7. ¿Cómo entiende que podría esto contribuir en los procesos y funciones diarias de los demás empleados?

Se regularía el volumen de trabajo, así como el estrés y presión. Cada uno estaría más enfocado en sus funciones, tendríamos resultados óptimos.

8. Analizando las preguntas anteriores, ¿entiende que realmente es necesaria la creación de un departamento comercial en la empresa Cargo Connection?

Definitivamente sí. Son varios factores para evaluar, pero una empresa que pretende seguir creciendo dentro de un mercado cada vez más amplio y agresivo, verdaderamente lo necesita.

9. ¿Qué proyecciones puede llegar a tener la empresa luego de creado el departamento?

Entra a competir con las demás empresas similares. A los ojos del público, ya no se verá que de una forma u otra tenemos algún hueco. Podremos expandirnos y hacer que nuevos clientes conozcan nuestros servicios, lo que a la vez ampliaría nuestra cartera. Entre otros.

10. ¿Entiende que la creación de este nuevo departamento aportaría nuevas ideas e innovación en cuanto a ampliar la cartera de servicios y clientes se refiere?

Por supuesto, en este negocio se debe ir innovando constantemente. Presentar ideas, evaluarlas y decidir si se llevan a cabo o no, es algo que debería hacerse con frecuencia. Y anteriormente se mencionó como esto puede influir en captar nuevos clientes y beneficiaría a los que ya tenemos.

3.2.1. Comentario Final

Según lo comentado por los entrevistados, contemplando colaboradores de todos los niveles de la compañía, sí entienden como necesaria la creación de un departamento comercial para la empresa Cargo Connection. Destacaron además su preocupación debido a que la labor ha sido “repartida” entre equipos que tienen otras asignaciones y aéreas de especialidad.

Por otro lado, la presencia en el mercado, existencia en las redes sociales, análisis del mercado y supervisión de la competencia es muy pobre, por esto se podría decir, tomando como base los juicios personales emitidos por los encuestados, que la simple creación de un departamento que vele por el desarrollo de dichas actividades se va a traducir en una mejora e incremento del beneficio de la empresa, lo que habría que establecer y medir es el nivel en que se espera que dicho crecimiento se manifieste.

Los entrevistados también coincidieron en varias ocasiones indicando que estos cambios pueden traer resistencia por parte del personal actual y que conllevará reestructuraciones en los demás departamentos.

Otro comentario común es que, según los niveles actuales, la empresa puede “mantenerse” sin la necesidad de un departamento comercial, ya que tiene buen soporte por parte de sus clientes, pero que, si planea crecer, definitivamente será necesario un departamento especializado en el área comercial que dirija y guie los esfuerzos necesarios para lograr dicho crecimiento.

CAPÍTULO IV:
PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA

4.1. Introducción del Plan de Mejora

En el mundo de hoy donde cada día los conceptos que antes se entendían como estándares y predefinidos, evolucionan y adquieren otros significados, y donde tantos autores como empresarios han demostrado que no existe la “fórmula perfecta” para alcanzar la excelencia en la gestión empresarial; ha tomado mucha importancia el concepto de mejora continua, debido a la teoría moderna tan repetida de que aquellas empresas que no se suman a la corriente del cambio continuo están destinadas a desaparecer.

Durante el proceso de mejora continua, el objetivo de la empresa es realizar un análisis introspectivo y de su entorno; identificando debilidades internas de la compañía, así como elementos que pueden ser adaptados de herramientas aplicadas por la competencia o empresas de otros rubros productivos con técnicas que puedan ser interpoladas.

Ante la identificación de una debilidad en los procesos, el punto de inicio es la realización de un plan de mejora que defina y justifique las modificaciones propuestas, resalte las áreas afectadas, establezca los responsables de llevar a cabo la estrategia y estime los resultados que serán obtenidos tras la aplicación de los cambios.

Tomando en consideración la importancia de la mejora continua para las empresas y haciendo uso de la información obtenida durante el desarrollo del presente trabajo de investigación, a continuación, se presenta un plan de mejora para la empresa Cargo Connection que propone la creación de un Departamento Comercial para suplir las debilidades previamente identificadas.

4.2. Presentación del Plan de Mejora

Según la información recopilada a lo largo de la investigación, desde la fundación de la empresa la gestión comercial de promoción y ventas de los servicios ofrecidos ha sido manejada directamente por el Gerente Comercial con el apoyo del departamento de operaciones.

La captación de nuevos clientes se ha limitado a recomendaciones de agentes de la empresa, relaciones personales de los directivos y referencias por otros consumidores de los servicios ofrecidos por la empresa.

4.2.1. Objetivos de la Propuesta

- Definir las bases del nuevo departamento comercial: jerarquías y procedimientos.
- Delimitar el macro y microambiente comercial de la empresa.
- Determinar cómo afectan los *stakeholders* a la actividad comercial de la empresa.
- Desarrollar la estrategia comercial de la empresa.

4.2.2. Filosofía del Departamento

A pesar de que una empresa ya cuente con misión, visión y objetivos, es fundamental que un departamento como este también los tenga. Mucho más, si se trata de uno recién incluido en la estructura empresarial.

Esto ayuda a que cada uno de sus integrantes y la empresa como tal tengan presente las cualidades que caracterizan al departamento, lo que a la vez sirve de motivación para los miembros del equipo.

- **MISIÓN**

Comercializar los servicios ofrecidos por la compañía, cumpliendo con las expectativas de los clientes y los objetivos del departamento.

- **VISIÓN**

Duplicar el beneficio bruto obtenido por la compañía durante el primer año de gestión del departamento, en comparación con el anterior.

- **OBJETIVOS**

- Incrementar las ventas.
- Establecer y cumplir metas.
- Estandarizar procesos.
- Desarrollar y aplicar estrategias.
- Respuestas rápidas a clientes y solicitudes.

4.2.3. Organización del Departamento

Se propone que, inicialmente, la creación del departamento se dirija de forma conservadora y se establezcan métricas que, de ser cumplidas, resultarían en un crecimiento de este. El equipo se compondría de 3 personas que estarían bajo la supervisión directa del Gerente General, mostrando el esquema gráfico siguiente:

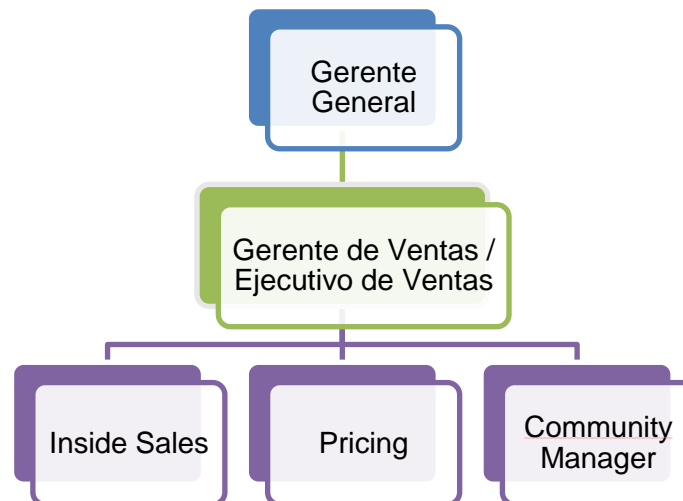


Ilustración 16: Organigrama Departamental Propuesto

4.2.4. Perfiles y Descripciones de Puesto

4.2.4.1 Gerente de Ventas

Será el ejecutivo encargado de la dirección, control y supervisión del departamento y la gestión comercial. Dentro de sus funciones principales destacará la elaboración de estrategias colectivas para que el nuevo equipo cumpla con los objetivos y metas propuestas.

- Denominación: Gerente de Ventas
- Departamento: Comercial
- Se Reporta A: Gerencia General
- Supervisados: Ejecutivos de Venta, Inside Sales y Pricing.

Requisitos del puesto:

- Poseer carro propio.
- Licencia de conducir vigente
- Conocimiento Básico de ingles
- Manejo de paquete office
- Experiencia en ventas en transporte de cargas

Competencias requeridas:

- Grado académico: Licenciatura en Negocios Internacionales, Marketing, Administración de Empresa o áreas afines, mínimo.
- Proactivo
- Liderazgo
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Responsabilidad
- Comunicación efectiva
- Trabajo en equipo

- Honestidad
- Habilidades de Dirección y Liderazgo de equipos.

Funciones por desarrollar:

- Atención a cuentas VIP de la empresa.
- Captación masiva de nuevos clientes.
- Cumplimiento de visitas comerciales.
- Asesoramiento a los clientes en la toma de decisiones.
- Solicitar tarifas a las líneas navieras y consolidadores de carga.
- Solicitar tarifas y servicios a los agentes en el exterior.
- Seguimiento a los agentes en el exterior.
- Alimentar con la información del día a día el reporte de seguimiento a los vendedores.
- Presentación y discusión del reporte de seguimiento de los ejecutivos de ventas
- Da soporte de escalación a los ejecutivos de ventas e *inside sales*.
- Prepara reporte mensual sobre el rendimiento de los ejecutivos de ventas e *inside sales*.
- Evaluar a los ejecutivos de ventas e *inside sales*.
- Realiza la proyección de ventas anual del departamento.

4.2.4.2 Inside Sales

Bajo este esquema posicional se desarrollarán vendedores con la temática “*in house*” estos no tendrán la obligación de salir a las calles a realizar visitas comerciales, sino que realizarán toda la actividad comercial desde las oficinas de la empresa mediante llamadas y correos electrónicos.

- Denominación: Inside Sales
- Departamento: Comercial
- Se Reporta A: Gerencia de Ventas

- Supervisados: NA

Requisitos del puesto:

- Conocimiento Básico de ingles
- Manejo de paquete office
- Experiencia en ventas en transporte de cargas

Competencias requeridas:

- Grado académico: Estudiante de Negocios Internacionales, Marketing, Administración de Empresa o áreas afines, mínimo.
- Proactivo
- Liderazgo
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Responsabilidad
- Comunicación efectiva
- Trabajo en equipo
- Honestidad

Funciones por desarrollar:

- Atención a cuentas regulares de la empresa.
- Captación masiva de nuevos clientes.
- Asesoramiento a los clientes en la toma de decisiones.
- Solicitar tarifas a las líneas navieras y consolidadores de carga.
- Solicitar tarifas y servicios a los agentes en el exterior.
- Seguimiento a los agentes en el exterior.
- Elaboración de reportes con los resultados obtenidos en cada período.

4.2.4.3 Pricing

En esta posición se desarrollará el soporte principal de los Ejecutivos de Ventas y los Inside Sales. El personal de Pricing será el encargado de apoyar a los vendedores con la solicitud de costos y elaboración de cotizaciones formales para

los clientes captados y también dará respuesta a las solicitudes realizadas por los agentes internacionales de la empresa.

- Denominación: Inside Sales
- Departamento: Comercial
- Se Reporta A: Gerencia de Ventas
- Supervisados: NA

Requisitos del puesto:

- Conocimiento Básico de ingles
- Manejo de paquete office
- Experiencia en ventas en transporte de cargas

Competencias requeridas:

- Grado académico: Estudiante de Negocios Internacionales, Marketing, Administración de Empresa o áreas afines, mínimo.
- Proactivo
- Liderazgo
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Responsabilidad
- Comunicación efectiva
- Trabajo en equipo
- Honestidad

Funciones por desarrollar:

- Cotizar servicios.
- Seguimiento cotizaciones enviadas.
- Solicitar tarifas a las líneas navieras y consolidadores de carga.
- Solicitar tarifas y servicios a los agentes en el exterior.
- Seguimiento a los agentes en el exterior.

4.2.4.4 Community Manager

El *community manager* será el encargado de dar y mantener la vida de la marca empresarial en el mundo digital, especialmente en las redes sociales y el blog corporativo. Su función principal es dar sustento virtual en la empresa, creando relaciones estables y duraderas con los clientes, garantizando fluidez y precisión de la comunicación siguiendo los valores utilizados por los representantes de la compañía en los medios tradicionales.

- Denominación: *Community Manager*
- Departamento: Comercial
- Se Reporta A: Gerencia de Ventas
- Supervisados: NA

Requisitos del puesto:

- Manejo de *Photoshop*, *Illustrator* y relacionados.
- Manejo de paquete office.
- Manejo intermedio del idioma inglés.
- Experiencia en Comunicación Digital.

Competencias requeridas:

- Grado académico: Estudiante de término en publicidad, comunicación digital, marketing o afines, mínimo.
- Creatividad e ingenio
- Gran empatía y alto nivel de comunicación.
- Excelente dicción.
- Proactivo
- Ordenado
- Gran conocimiento y manejo de la marca empresarial.

Funciones por desarrollar:

- Actualización frecuente de la página web.
- Análisis y reporte del tráfico web.
- Manejo de la comunicación online.
- Monitorear las publicaciones en las redes sociales.
- Elaboración de un calendario para las publicaciones.
- Actualizar y manejar el blog corporativo.
- Crear estrategias digitales.
- Identificar y enfocarse en el público objetivo.

4.2.5. Proceso Estandarizado de Ventas

Bajo condiciones normales, los ejecutivos de ventas y los inside sales recibirán las solicitudes de parte de los clientes vía llamada telefónica o correo electrónico, tras esto, quien recibe la solicitud será responsable de verificar si es posible ofrecer el servicio y si cuenta con toda la información necesaria para dar respuesta: términos de compra, modalidad de transporte, origen, destino, peso, volumen, valor de la carga, entre otros requeridos.

Si la mercancía no puede ser manejada por la empresa, debe informarse de inmediato al cliente. En caso de que sea aceptado se procede a enviar la solicitud a Pricing para la revisión de las tarifas conforme a los Incoterms.

La verificación de costos realizada por Pricing se hará con base en los tarifarios provistos por los representados, líneas navieras/aérea o proveedores de servicios. Si el equipo no cuenta con tarifas vigentes, se procederá a solicitar actualizaciones a los suplidores.

Una vez recibidas las tarifas se procede a digitar y enviar la cotización formal al cliente y la misma será remitida por escrito mediante un medio de comunicación

comprobable, preferiblemente por correo electrónico, para fines de evaluación y aprobación.

Salvo específicas circunstancias, las cotizaciones deben ser respondidas al cliente dentro de 4 horas laborables posteriores a la solicitud.

Las cotizaciones deben contener en su cuerpo, como mínimo, la siguiente información:

- Tipo de servicio
- Modo de transporte (marítimo, aéreo, terrestre)
- Incoterms (términos de compra o términos de entrega)
- Trafico (Ruta)
- Tipo de mercancía
- Fecha de emisión
- información del Cliente (Nombre de la Empresa y Contacto)
- Volumen de la Carga (LCL Marítima) – Peso de la Carga (Carga aérea)
- Tipo de Contenedor (FCL)
- Cantidad de Contenedores.
- Nombre de Ejecutivo de Cuentas
- Vigencia de la cotización

En caso de no tener respuesta por parte del cliente en un plazo de dos días, se procederá a enviar un correo o realizar una llamada de seguimiento para verificar el estatus de esta.

Si es aprobada por el cliente, este debe confirmar de manera escrita, vía correo electrónico. En caso de recibir aprobación por otra vía, se procederá a enviar un correo confirmando recepción de instrucciones.

Tras la aprobación de una cotización, debe elaborar un expediente físico y digital del embarque conteniendo la tarifa aplicable, correo de aceptación del cliente y

propuesta de costos enviada por el proveedor de servicios.

4.2.6. Objetivos y Métricas de Ventas

Inicialmente, se establecerán objetivos, de cara al año 2022, que son los que deberá perseguir el departamento como punto de partida en la fase piloto. Analizando la situación actual de la empresa, se proponen los siguientes objetivos:

- Cierre de 60 embarques locales por trimestre. Promediando un volumen de cierre mensual de 20 embarques. En esta métrica no serán considerados los embarques FreeHand.
- Percepción de ingresos para la empresa de USD 30,000 por trimestre.
- Captación y cierre con 10 clientes nuevos por trimestre.
- Depuración de cada cliente acorde al programa OEA.

El esfuerzo realizado por cada ejecutivo de ventas deberá cumplir, como mínimo, con las siguientes métricas:

- 100 llamadas para captación de clientes por mes.
- Cierre de 10 embarques por mes.
- Percepción de ingresos de la carta de USD 5,000 por mes.
- Cierre con 2 clientes nuevos por mes.
- Realización de 50 cotizaciones por mes.
- Depuración de 100% de clientes por mes.
- Creación de expedientes físicos y digitales del 100% de los embarques cerrados en el mes.

4.2.7. Recursos Necesarios

Para el correcto desarrollo de sus funciones, el equipo de ventas demandará recursos varios, en especial los tecnológicos.

El Gerente y los Ejecutivos de Ventas necesitarán laptops de gama media, recomendablemente ultradelgadas y con una pantalla de 14" para un fácil traslado y guardado. Además de la velocidad del procesador y los recursos instalados, la estética será considerada debido a que las mismas serán utilizadas durante las visitas a los clientes y realización de presentaciones.

El equipo de Inside Sales y Pricing necesitarán computadoras de mesa de gama media para la realización de su trabajo de oficina.

El community manager necesitará una laptop de gama alta con recursos y componentes lo suficientemente potentes para el desarrollo de tareas como diseño, renderización, edición de fotos y videos y demás.

La oficina de ventas necesitará una conexión web vía fibra óptica, con un ancho de banda de, mínimo, 50 Mbps su bajada y 10 Mbps de subida.

El equipo de ventas necesitará una flotilla de celulares que serán asignados según la posición y el trabajo a desarrollar, así como los recursos de internet, *roaming* y minutos.

Mobiliario, iluminación y ventilación siguiendo las normas y recomendaciones demandadas por los estándares ergonómicos para reducir las afecciones por desgaste de acciones repetitivas, mala posición, desgaste ocular y otros.

Sistema de CRM y Ventas que permita llevar un histórico en tiempo real de la relación, interacción y actividad de los clientes. Por otro lado, que busque facilitar los procesos de cotización, seguimiento a las cotizaciones enviadas, trazabilidad de ventas y extracción de resultados del departamento en varios formatos. También se necesitaría la opción de extraer reporte de producción de cada Ejecutivo para el pago de comisiones.

4.2.8. Procedimientos de Monitoreo

Se llevarán a cabo semanalmente por el Gerente de Ventas, tomando en cuenta factores como:

- Cumplimiento de metas.
- Tiempo de respuesta a los clientes.
- Cantidad de cierres por día o semana.
- Captación de nuevos clientes.
- Todo esto basado en distintos parámetros y regulaciones, con el fin de que se cumplan cuando se debe los objetivos del departamento.

4.2.9. Cuadro Resumen del Plan de Mejora

Tabla 17: Resumen de Plan de Mejora

RESUMEN DE PLAN DE MEJORA					
ÁREA DE MEJORA	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO POR CONSEGUIR	CAUSA RAÍZ DEL PROBLEMA	ACCIÓN DE MEJORA	TAREAS
Gestión del Talento Humano	La empresa no cuenta con el personal necesitado para la creación del departamento de ventas.	Contar con personal adecuado y capacitado para la creación del departamento, según las descripciones de puesto propuestas.	Antes no existía este departamento en la empresa.	Contratación de personal cualificado según las descripciones de puesto propuestas.	<ul style="list-style-type: none"> * Estudio de Mercado para determinar salarios y beneficios a pagar. * Apertura de vacantes. * Evaluación de perfiles. * Entrevistas y pruebas. * Evaluación de resultados. * Selección de candidatos. * Contratación.
Gestión del Talento Humano	La empresa no cuenta con un espacio dedicado para la gestión del departamento de ventas.	Preparar la oficina de ventas tomando en cuenta las recomendaciones tecnológicas y ergonómicas presentadas.	Antes no existía este departamento en la empresa.	Preparación de la oficina de ventas tomando en consideración las recomendaciones tecnológicas y ergonómicas presentadas.	<ul style="list-style-type: none"> * Compra de computadoras. * Contratación de servicio de internet fijo. * Contratación de flotilla celular. * Compra de mobiliario de oficina. * Contratación de Software para CRM y Ventas.
Gerencia	No existe un procedimiento de ventas establecido.	Establecer el procedimiento de ventas propuesto.	Antes no existía este departamento en la empresa.	Establecimiento y capacitación del personal tomando en consideración el procedimiento de ventas establecido.	<ul style="list-style-type: none"> *Presentación del procedimiento de ventas al personal. *Escucha de propuestas y puntos de mejora. * Definición del procedimiento de ventas definitivo.
Gestión del Talento Humano	El departamento comercial no cuenta con métricas y objetivos.	Establecer las métricas y objetivos de la empresa según la propuesta realizada.	Antes no existía este departamento en la empresa.	Presentación y establecimiento de los objetivos y métricas del departamento.	<ul style="list-style-type: none"> *Presentación de los objetivos y métricas al personal. *Escucha de propuestas y puntos de mejora. * Definición de objetivos y métricas definitivas.
Marketing Publicitario	La página web de la empresa está desactualizada y la misma no cuenta con ninguna red social ni blog corporativo.	Actualizar la página web y crear las redes sociales y el blog corporativo.	Antes no existía este departamento en la empresa.	Actualización de la página web y creación de las redes sociales y blog corporativo de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> *Contratación del Community Manager. * Actualización de la página web. * Creación de redes sociales de la empresa. * Creación del blog corporativo. * Establecimiento del procedimiento de mantenimiento y seguimiento de la identidad digital de la empresa.

CONCLUSIONES

Según los aspectos revisados durante la investigación, se pueden emitir las siguientes conclusiones:

- El mayor porcentaje de consumidores indicaron que los precios de la empresa son elevados en comparación con los promedios del mercado.
- La empresa carece de información real sobre el comportamiento del mercado, tanto de los clientes como de la competencia, lo cual dificulta la penetración en el mismo.
- La inexistencia de un departamento comercial que reciba y atienda directamente las solicitudes de los clientes han provocado que estos expresen grandes demoras en los tiempos de respuesta.
- La empresa no cuenta con redes sociales donde publiquen y promocionen sus actividades o servicios, un elemento que ha sido identificado y deseado por sus consumidores.
- Los miembros de la empresa han manifestado que, si esta planea crecer, será necesaria la creación de un departamento comercial que dirija ese crecimiento.

RECOMENDACIONES

En vista de las problemáticas identificadas a lo largo de la investigación, se recomienda tomar en consideración las siguientes medidas:

- Creación de un departamento comercial que atienda y reciba directamente las solicitudes de las clientes según la propuesta de creación presentada.
- Realización de estudio de mercado para reconsiderar los niveles de precios, análisis del comportamiento de la competencia y desarrollar planes de acción en consecuencia.
- Creación, desarrollo y seguimiento de la identidad digital de la empresa para llegar a un mayor número de clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Véliz, M., Salas Narváez, L., Jiménez Cercado, M., & Guerra Tejada, A. M. (2018). *LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS* (Primera ed.). Alicante, España: Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. Obtenido de Conceptos Clave en el Siglo XXI: <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/02/La-administracion-de-ventas.pdf>
- Ayala, C. (30 de Agosto de 2018). *Breve historia de las ventas (II): Los fenicios, inventores del comercio internacional*. Obtenido de <https://bienpensado.com/breve-historia-ventas-fenicios-comercio-internacional/>
- Beato Alba, N. (19 de Marzo de 2013). *Agente de Carga Internacional (Consolidador Desconsolidador)*. Obtenido de http://sobrecomercioyaduanas.blogspot.com/2013/03/httpwww_3613.html
- Beato Alba, N. (23 de Febrero de 2013). *Comercio Marítimo Internacional*. Obtenido de http://sobrecomercioyaduanas.blogspot.com/2013/02/httpwww_23.html
- Caunedo del Potro, B. (Diciembre de 2012). *EL DESARROLLO DEL COMERCIO MEDIEVAL Y SU REPERCUSIÓN EN LAS TÉCNICAS MERCANTILES*. Obtenido de http://www2.udg.edu/portals/156/articles/article_64.pdf
- Delgado, A. (09 de Septiembre de 2015). *Qué es y qué hace un Inside Sales*. Obtenido de Wild Wind Marketing: <https://wildwindmarketing.com/2015/03/09/que-es-y-que-hace-un-inside-sales/>
- Fernández, M. (14 de Noviembre de 2016). *FCL y LCL ¿cuál es su diferencia?* Obtenido de <http://cargonewsmex.com/2016/11/14/fcl-lcl-diferencia/>
- Fuente, O. (16 de Enero de 2019). *Qué es un Community Manager y cuáles son sus principales funciones en la empresa*. Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-community-manager-redes-sociales/>

- González de Canales, F., Serrano, L., & Llompart, J. (2006). *LAS EVIDENCIAS MÁS ANTIGUAS DE LA PRESENCIA FENICIA EN EL SUR DE LA PENÍNSULA*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2582211.pdf>
- Hwasung Thermo. (s.f.). *Evolución del transporte internacional de mercancías*. Obtenido de <http://www.hwasungeu.com/evolucion-del-transporte-internacional-de-mercancias/>
- Logisber. (s.f.). *Flete internacional: qué es? – Definición*. Obtenido de <https://logisber.com/blog/flete-internacional>
- Mexico International Chamber of Commerce. (s.f.). *Incoterms® 2020*. Obtenido de <https://www.iccmex.mx/comisiones-de-trabajo/incoterms-2020/introduccion>
- Portalia. (12 de Noviembre de 2017). *¿Qué es una carga LTL?* Obtenido de <https://blog.portaliaplus.com/es/2017/11/12/una-carga-ltl/>
- Principal.cl. (s.f.). *Breve historia del dinero: del trueque al ahorro*. Obtenido de <https://www.principal.cl/ciclo-vida/breve-historia-del-dinero-0>
- Ruiz Olmedo, S. A. (2007). *Logística para los mercados globales*. Delegación Benito Juárez: Editorial 20 + 1 S.A. de C.V.
- Stock Logistics. (11 de Agosto de 2017). *TRANSPORTE INTERNACIONAL*. Obtenido de <https://www.stocklogistic.com/transporte-internacional/>
- Tecoloco Honduras. (07 de Mayo de 2020). *Funciones de un ejecutivo de ventas*. Obtenido de <https://www.tecoloco.com.hn/blog/funciones-de-un-ejecutivo-de-ventas.aspx%22>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

- 1. ¿Con qué frecuencia usted requiere de servicios de transporte internacional de mercancías?**
 - a) Más de una vez al mes
 - b) Mensual
 - c) Trimestral
 - d) Semestral
 - e) Otro:

- 2. ¿Qué producto requiere con más frecuencia?**
 - a) FCL
 - b) LCL
 - c) Aéreos
 - d) Otro:

- 3. ¿Cuál es el atributo de mayor importancia para usted en el proceso de selección de su proveedor?**
 - a) Precio
 - b) Calidad de Servicio
 - c) Tiempo de Respuesta
 - d) Seguimiento Postventa

- 4. En general, ¿cómo calificaría la atención que recibió de su ejecutivo de cuenta?**
 - a) Excelente
 - b) Muy buena
 - c) Buena
 - d) Regular
 - e) Mala

- 5. ¿Qué recomendación le aportaría a su ejecutivo de cuenta para mejorar?**
 - a) Capacitar sus técnicas de captación.
 - b) Mayor profesionalidad
 - c) Mejora de redacción y dicción.
 - d) Fortalecer el sentido de urgencia.
 - e) Otro

- 6. ¿Cómo valoraría los precios de la empresa Cargo Connection en relación con la oferta del mercado?**
- a) Demasiado altos
 - b) Algo altos
 - c) Adecuados
 - d) Algo bajos
 - e) Demasiado bajos
- 7. ¿Cuál de las empresas mencionadas a continuación ha utilizado anteriormente?**
- Lyn Cargo
 - NFS Cargo
 - Grupo Peralmar
 - InterWorld Freight
 - IMP Global
 - CTC Logistics
 - Puma Logistics
 - Intertrans
 - DIF
 - Otra
- 8. ¿Cómo calificaría el tiempo de respuesta de Cargo Connection en la elaboración de propuestas comerciales?**
- a) Excelente
 - b) Muy bueno
 - c) Bueno
 - d) Regular
 - e) Malo
- 9. ¿Cómo valoraría la política de crédito que ofrece Cargo Connection?**
- a) Excelente
 - b) Muy bueno
 - c) Bueno
 - d) Regular
 - e) Malo
- 10. ¿A través de qué medios de comunicación desearía conocer los productos que ofrece la empresa?**
- a) Radio
 - b) Prensa
 - c) Televisión
 - d) Redes Sociales
 - e) Correos Masivos
- 11. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que la empresa Cargo Connection implementara?**
- a) Gestiones aduanales
 - b) Courier
 - c) Paquetería expreso de documentos
 - d) Embarques de Proyectos
 - e) Embarques de productos perecederos
 - f) Otro:

12. ¿Cómo calificaría el seguimiento otorgado por la empresa Cargo Connection a sus embarques?

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Malo

13. ¿Qué recomendación le daría a Cargo Connection para mejorar?

- f) Capacitar al personal,
- g) Diversificación de Servicios,
- h) Mejora de tiempos de Respuesta,
- i) Mejorar los Precios.
- j) Otro

14. En general, ¿qué tan informado(a) estás sobre los otros servicios que ofrece Cargo Connection?

- a) Extremadamente informado(a)
- b) Muy informado(a)
- c) Moderadamente informado(a)
- d) Poco informado(a)
- e) Nada informado(a)

15. ¿Qué tan satisfecho(a) se siente con su experiencia recibiendo los servicios de Cargo Connection?

- a) Extremadamente satisfecho(a)
- b) Muy satisfecho(a)
- c) Moderadamente satisfecho(a)
- d) Poco satisfecho(a)
- e) Nada satisfecho(a)

Anexo 2: Entrevista

1. ¿Cuáles han sido las razones por las que, tras 26 años de trayectoria, Cargo Connection no cuenta con un departamento comercial?
2. ¿Cómo es el proceso diario de cotización y ventas sin este departamento?
3. Idealizando la mejor fluidez del proceso anterior ¿Cómo considera que podría, la creación de este nuevo departamento, mejorar los ingresos y resultados de la empresa?
4. Comercialmente hablando, ¿Se han podido identificar las posibles necesidades que podrían influir en un mejor desempeño de la empresa?
5. Una vez identificadas las mismas, ¿Qué estrategia podría llevarse a cabo, aparte de la creación del departamento?
6. Siendo un nuevo departamento y desde su punto de vista ¿Cuáles posibles desafíos podría enfrentar la empresa en el aspecto comercial?
7. ¿Cómo entiende que podría esto contribuir en los procesos y funciones diarias de los demás empleados?
8. Analizando las preguntas anteriores, ¿entiende que realmente es necesaria la creación de un departamento comercial en la empresa Cargo Connection?
9. ¿Qué proyecciones puede llegar a tener la empresa luego de creado el departamento?
10. ¿Entiende que la creación de este nuevo departamento aportaría nuevas ideas e innovación en cuanto a ampliar la cartera de servicios y clientes se refiere?