

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**



**TESIS**

**ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN COMERCIAL QUE GENEREN UN  
IMPACTO EN LA CARTERA DE CLIENTES DE LA AGENCIA DE CARGA  
INTERNACIONAL G&S LOGISTICS S.A.C EN EL AÑO 2019.**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

**JANCE ERICKSON PINEDA CONTRERAS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

**LIMA, PERÚ**

**2021**

*Agradezco a Dios por la vida, las nuevas oportunidades que me brinda para poder ser mejor y lograr mis objetivos, por cuidarme y guiarme en éste camino permitiéndome aportar con un granito de arena a crear una mejor sociedad.*

*Agradezco a mi madre por la vida, su amor incondicional y por recordarme siempre que debemos perseverar y aprender algo nuevo para ser mejor cada día.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco a mi asesora de tesis MAG. Luisa Ávila Bolívar por su apoyo constante, por aconsejarme e instruirme en el proceso. Al Equipo Gerencial de la empresa G&S Logistics S.A.C conformado por Luis Villar, Benny Luna y Greta Dancourt quienes me brindaron su total apoyo para hacer posible el estudio.*

## PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación titulado *Estrategias para la mejora de la gestión comercial que generen un impacto en la cartera de clientes de la agencia de carga internacional G&S LOGISTICS S.A.C en el año 2019*, nace como iniciativa de estudiar el principal problema que tiene el área comercial de una empresa peruana de alcance global que pertenece al rubro de logística internacional.

Primero empezaremos conociendo cómo funciona el área comercial en las agencias de carga internacional, qué particularidades tienen como empresas de servicio y qué problemas enfrentan en el día a día, luego nos enfocaremos en la empresa modelo y su actual problema principal. Al finalizar el trabajo de investigación se propondrán estrategias que ayuden a la gestión comercial, así como algunas recomendaciones que buscan tener un impacto positivo en la cartera de clientes.

Se ha tomado como empresa modelo a la agencia de carga internacional G&S LOGISTICS S.A.C, empresa 100% peruana que según INFOESCOMAR se ubica en el top 100 de agentes de carga con mayor cantidad de TEUS importados y exportados al puerto callao de enero a junio del presente año. La elección de la empresa modelo parte de la confianza que existe entre el equipo gerencial de la empresa y el investigador, así como la necesidad en cumplir con los lineamientos de investigación exigidos por la EAPANG relacionados a la gestión empresarial global ya que el estudio involucra la gestión comercial de una empresa peruana en un contexto de alcance global. En donde, además, se mencionan conceptos de logística internacional y marketing debido a la naturaleza de la empresa.

El estudio está dirigido a todas las personas que tengan o no tengan conocimientos en términos de logística internacional o gestión empresarial ya que en el marco conceptual se explicarán todos los tecnicismos necesarios para comprender mejor el tema propuesto.

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	iv
ÍNDICE.....	v
LISTA DE TABLAS .....	ix
LISTA DE FIGURAS.....	xvi
RESUMEN. ....	xix
ABSTRACT.....	xx
CAPÍTULO 1.....	1
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	1
1.1 Sobre la empresa.....	1
1.2 Sobre la realidad problemática.....	6
1.3 Formulación del problema .....	18
1.3.1 Problema principal .....	18
1.3.2 Problemas secundarios.....	18
1.4 Objetivos de la investigación .....	19
1.4.1 Objetivo general.....	19
1.4.2 Objetivos específicos .....	19
1.5 Delimitaciones de la investigación .....	20
1.5.1 Delimitación temporal .....	20
1.5.2 Delimitación espacial.....	20
1.5.3 Delimitación social .....	20
1.5.4 Delimitación conceptual .....	20
1.5.5 Justificación e importancia de la investigación .....	21
1.5.6 Limitaciones de la investigación.....	21

CAPÍTULO 2.....	22
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL .....	22
2.1 Antecedentes de la investigación .....	22
2.2 Marco legal .....	22
2.3 Marco teórico.....	22
2.3.1 Gestión comercial .....	23
2.3.1.1 Esencia de la administración de ventas.....	23
2.3.1.2 Perfil del gerente comercial .....	24
2.3.1.3 Actividades de la dirección de ventas .....	24
2.3.1.4 Factores del rendimiento de las ventas .....	26
2.3.1.4.1 Ambiente externo.....	27
2.3.1.4.2 Actividades estratégicas.....	28
2.3.1.4.2.1 Planeación en la gestión comercial .....	28
2.3.1.4.2.2 La estrategia comercial .....	29
2.3.1.4.2.3 Enfoque de servicio al cliente.....	30
2.3.1.4.3 Procesos internos en una agencia de carga internacional .....	33
2.3.1.4.3.1 Funciones del ejecutivo comercial.....	33
2.3.1.4.3.2 Funciones del customer service .....	34
2.3.1.4.4 Gestión de equipos comerciales.....	36
2.3.1.4.4.1 Liderazgo en los equipos comerciales .....	36
2.3.1.4.4.2 Colaboradores comprometidos o identificados.....	38
2.3.1.4.4.3 Teorías motivacionales de la fuerza de ventas.....	40
2.3.1.4.4.4 Formación de equipos comerciales.....	43
2.3.1.4.4.5 Los errores más grandes.....	45
2.3.1.4.4.6 La comunicación interna en la organización .....	46

2.3.1.4.5 Estrategias de marketing .....	47
2.3.1.4.5.1 El marketing 3.0 y la gestión comercial.....	48
2.3.2 Cartera de clientes.....	49
2.3.2.1 Gestión de la cartera de clientes.....	49
2.4 Marco conceptual.....	51
CAPÍTULO 3.....	60
HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
3.1 Hipótesis general.....	60
3.2 Hipótesis específicas .....	60
CAPÍTULO 4.....	61
MARCO METODOLÓGICO.....	61
4.1 Tipo y método de investigación.....	61
4.2 Diseño específico de investigación .....	61
4.3 Población, muestra y participantes de la investigación. ....	61
4.4 Instrumento de recolección de datos (IRC) .....	63
4.5 Recolección de datos.....	64
4.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	65
4.7 Procedimiento de ejecución del estudio.....	65
CAPÍTULO 5.....	67
RESULTADOS Y DISCUSIÓN. ....	67
5.1 Análisis univariado de los datos. ....	67
5.1.1 Tablas de frecuencias univariadas para cada pregunta .....	67
5.2 Prueba de hipótesis. ....	123
5.2.1 Cuestionario según dimensiones e indicadores.....	123
5.2.2 Tabla cruzada-chi cuadrado .....	127

5.2.3 Contraste de hipótesis y análisis de resultados .....	128
5.2.4 Discusión de resultados.....	131
ESTRATEGIAS PROPUESTAS.....	133
CONCLUSIONES.....	151
RECOMENDACIONES.....	152
REFERENCIAS.....	154
MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	157
APÉNDICES	



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro comparativo de ventas acumuladas según modalidad de los servicios de transporte que ofrece la empresa G&S LOGISTICS S.A.C de enero a mayo del 2019.....	2
Tabla 2: Cuadro comparativo de las ventas acumuladas en X e M de la empresa G&S LOGISTICS S.A.C de enero a mayo del 2019. ....	9
Tabla 3. KPI's y metas cualitativas mensuales por ejecutivo comercial y su acumulado (enero a mayo del 2019).....	11
Tabla 4: Reporte 1 del rendimiento cualitativo individual del ejecutivo comercial CL. ....	12
Tabla 5: Reporte 2 del rendimiento cualitativo individual del ejecutivo comercial CL. ....	12
Tabla 6: Reporte 1 del rendimiento cualitativo individual del ejecutivo comercial JT. ....	13
Tabla 7: Reporte 2 del rendimiento cualitativo individual del ejecutivo comercial JT. ....	13
Tabla 8: Calificación de frecuencia e impacto de los principales problemas secundarios encontrados y el cálculo de la columna efecto (Fxl).....	15
Tabla 9: Calificación de la columna efecto (Fxl) y el porcentaje acumulado de los principales problemas secundarios encontrados.....	16
Tabla 10: Actividades clave que distinguen a un buen director de ventas. ....	45
Tabla 11: Comparaciones de los tres estados de marketing. ....	49
Tabla 12: Ranking Top 20 Agencias de carga internacional en Perú según TEUS periodo junio 2019/2018. ....	63
Tabla 13: Sexo de los participantes de la muestra. ....	67
Tabla 14: Rango de edades de los participantes de la muestra. ....	68
Tabla 15: Puestos de trabajo de los participantes de la muestra. ....	69
Tabla 16: Años de experiencia de los participantes de la muestra. ....	70

Tabla 17: Resultados de la pregunta 1 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿La empresa debería hacer un análisis de la coyuntura para prevenir cualquier externalidad que afecte a las agencias de carga internacional en el Perú? .....	71
Tabla 18: Resultados de la pregunta 2 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Se estudia a la competencia y se desarrollan estrategias para poder afrontarla? .....	72
Tabla 19: Resultados de la pregunta 3 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Es importante realizar un estudio de la demanda para la planificación de metas comerciales? ...	73
Tabla 20: Resultados de la pregunta 4 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Las metas cuantitativas del área comercial son realistas? .....	74
Tabla 21: Resultados de la pregunta 5 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Las metas cualitativas del área comercial son realistas? .....	75
Tabla 22: Resultados de la pregunta 6 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Están los objetivos del área fijados en base al potencial real de la cartera de clientes? .....	76
Tabla 23: Resultados de la pregunta 7 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Es importante que el proceso de planificación y seguimiento comercial sea comprendido y seguido por todo el equipo de ventas?.....	77
Tabla 24: Resultados de la pregunta 8 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Es importante guiarse o usar KPI's como la tasa de Resolución, Retención, Deserción, Conversión, Recomendación, entre otras para la planificación de objetivos comerciales?.....	78
Tabla 25: Resultados de la pregunta 9 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Los procedimientos operativos de pricing son eficientes ante un alto índice de requerimientos de embarque?.....	79
Tabla 26: Resultados de la pregunta 10 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Los procedimientos operativos del área comercial son eficientes para alcanzar las metas propuestas?.....	80

Tabla 27: Resultados de la pregunta 11 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿La capacidad de respuesta del área de servicio al cliente (customer service) es eficiente ante un alto índice de requerimientos? .....	81
Tabla 28: Resultados de la pregunta 12 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Se ve afectado negativamente el nivel de productividad de otras áreas donde hay personal que maneja su propia cartera de clientes por un tema de confianza?.....	82
Tabla 29: Resultados de la pregunta 13 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Es importante medir el rendimiento individual de colaboradores de otras áreas que trabajen en conjunto con el área comercial (operaciones, atención al cliente, pricing)? .....	83
Tabla 30: Resultados de la pregunta 14 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Te sientes identificado con la Empresa? .....	84
Tabla 31: Resultados de la pregunta 15 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿El liderazgo que se ejerce en el área comercial inspira e influye lo suficiente para poder cumplir con las metas comerciales? .....	85
Tabla 32: Resultados de la pregunta 16 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Tienes priorizadas tus tareas y gestionas eficientemente tus tiempos para poder cumplir todas sus funciones? .....	86
Tabla 33: Resultados de la pregunta 17 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Estás conforme con las comisiones que recibes al cerrar embarques?.....	87
Tabla 34: Resultados de la pregunta 18 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Es motivador el clima organizacional que se genera en la empresa? .....	88
Tabla 35: Resultados de la pregunta 19 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Te sientes satisfecho con los incentivos o recompensas que la empresa otorga por el cumplimiento de las metas comerciales? .....	89

Tabla 36: Resultados de la pregunta 20 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Sientes que la empresa reconoce y valora el esfuerzo por el trabajo que realizas?.....	90
Tabla 37: Resultados de la pregunta 21 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Existen oportunidades de crecimiento que te motiven a buscar estabilidad laboral en la empresa? ....	91
Tabla 38: Resultados de la pregunta 22 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Te interesaría poder desarrollarte en un área que no sea comercial? .....	92
Tabla 39: Resultados de la pregunta 23 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Las condiciones de trabajo (calidad, seguridad y limpieza de la infraestructura, duración de la jornada laboral, baja contaminación acústica, recursos materiales etc.) que ofrece la empresa son las adecuadas para realizar tus funciones? .....	93
Tabla 40: Resultados de la pregunta 24 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Se está aprovechando todo su potencial en el área como ejecutivo comercial? .....	94
Tabla 41: Resultados de la pregunta 25 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿La empresa realiza programas de capacitación como parte de la formación de ejecutivos comerciales?.....	95
Tabla 42: Resultados de la pregunta 26 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿La ubicación de la empresa o el punto de venta de los servicios es un factor determinante al intentar captar nuevos clientes? .....	96
Tabla 43: Resultados de la pregunta 27 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Es determinante agendar reuniones para captar clientes nuevos?.....	97
Tabla 44: Resultados de la pregunta 28 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Es determinante realizar visitas para fidelizar a sus clientes? .....	98
Tabla 45: Resultados de la pregunta 29 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿El factor precio es una barrera al intentar captar nuevos clientes?.....	99

Tabla 46: Resultados de la pregunta 30 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Mantener una buena relación con las alianzas estratégicas en el exterior son determinantes para ofrecer un precio competitivo? .....	100
Tabla 47: Resultados de la pregunta 31 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Es importante implementar estrategias de marketing promocional para incrementar el volumen de venta y atraer clientes potenciales?.....	101
Tabla 48: Resultados de la pregunta 32 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Es importante realizar un rediseño de la página web de la empresa?.....	102
Tabla 49: Resultados de la pregunta 33 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Recientemente algunos clientes leales se han visto tentados en trabajar o han trabajado con la competencia?.....	103
Tabla 50: Resultados de la pregunta 34 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Sus clientes trabajan la mayoría de sus embarques o requerimientos con ustedes?.....	104
Tabla 51: Resultados de la pregunta 35 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Sus clientes no han recibido el debido seguimiento de sus embarques en más de una ocasión? .	105
Tabla 52: Resultados de la pregunta 36 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Se han logrado resolver todas las quejas o dudas de sus clientes? .....	106
Tabla 53: Resultados de la pregunta 37 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Sus clientes están totalmente satisfechos con la calidad del servicio ofrecido?.....	107
Tabla 54: Resultados de la pregunta 38 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Sus clientes están totalmente satisfechos con su performance como ejecutivo comercial? .....	108
Tabla 55: Resultados de la pregunta 39 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Sus clientes recomendarían los servicios de la empresa a otras similares? .....	109
Tabla 56: Resultados de la pregunta 40 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Cuenta con más clientes leales a la empresa que clientes ocasionales?.....	110

Tabla 57: Resultados de la pregunta 41 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Sus clientes estarían dispuestos a seguir trabajando con ustedes si se presentan inconvenientes con el servicio? .....	111
Tabla 58: Resultados de la pregunta 42 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Sus clientes estarían dispuestos a brindar sugerencias objetivas a través de encuestas?.....	112
Tabla 59: Resultados de la pregunta 43 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Sus clientes están dispuestos a pagar un poco más por la excelencia en el servicio? .....	113
Tabla 60: Resultados de la pregunta 44 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Consideras que por factores externos existen temporadas en donde es más complicada la captación de clientes? .....	114
Tabla 61: Resultados de la pregunta 45 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Consideras que los clientes potenciales conocen más a la competencia que a ustedes?.....	115
Tabla 62: Resultados de la pregunta 46 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Es determinante contar con un precio muy competitivo para captar nuevos clientes?.....	116
Tabla 63: Resultados de la pregunta 47 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Es determinante la posibilidad de ofrecer crédito para captar nuevos clientes?.....	117
Tabla 64: Resultados de la pregunta 48 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Es determinante el respaldo que tiene la empresa para captar nuevos clientes? .....	118
Tabla 65: Resultados de la pregunta 49 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Es determinante que la información brindada sobre el servicio sea lo suficientemente completa y atractiva para poder captar nuevos clientes?.....	119
Tabla 66: Resultados de la pregunta 50 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Es importante la imagen y formalidad que muestre la empresa a través de su infraestructura, comunicación por correos y presentación a través de la página web para captar nuevos clientes? .....	120

Tabla 67: Resultados de la pregunta 51 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Es importante que los ejecutivos comerciales muestren seguridad, amabilidad y dominio de conocimientos logísticos a través de un trato personalizado para captar el interés y generar confianza en los clientes potenciales?.....	121
Tabla 68: Resultados de la pregunta 52 del instrumento de recolección de datos (IRC): ¿Los clientes consideran determinante la presentación y buena presencia como ejecutivo comercial? .....	122
Tabla 69: Tabla cruzada - chi cuadrado.....	127

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la empresa G&S LOGISTICS S.A.C en mayo del 2019.....	4
Figura 2: Histórico del porcentaje de logro de metas mensuales cuantitativas de la empresa G&S LOGISTICS de enero al 15 de mayo del 2019.....	10
Figura 3: Diagrama de Ishikawa (causa efecto) del problema principal. ....	14
Figura 4: Diagrama de Pareto (Problemas Secundarios) .....	17
Figura 5: Esquema de las funciones de la dirección de ventas, sus factores y actividades .....	26
Figura 6: Esquema de los factores del rendimiento de las ventas.....	27
Figura 7: Esquema de división de clientes según nivel de fidelización.....	32
Figura 8: Esquema del modelo de Churchill, Ford y Walker .....	42
Figura 9: Sexo de los participantes de la muestra.....	67
Figura 10: Rango de edades de los participantes de la muestra.....	68
Figura 11: Puestos de trabajo de los participantes de la muestra.....	69
Figura 12: Años de experiencia de los participantes de la muestra .....	70
Figura 13: Resultados de la pregunta 1 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	71
Figura 14: Resultados de la pregunta 2 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	72
Figura 15: Resultados de la pregunta 3 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	73
Figura 16: Resultados de la pregunta 4 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	74
Figura 17: Resultados de la pregunta 5 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	75
Figura 18: Resultados de la pregunta 6 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	76
Figura 19: Resultados de la pregunta 7 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	77
Figura 20: Resultados de la pregunta 8 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	78
Figura 21: Resultados de la pregunta 9 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	79
Figura 22: Resultados de la pregunta 10 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	80
Figura 23: Resultados de la pregunta 11 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	81



Figura 24: Resultados de la pregunta 12 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	82
Figura 25: Resultados de la pregunta 13 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	83
Figura 26: Resultados de la pregunta 14 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	84
Figura 27: Resultados de la pregunta 15 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	85
Figura 28: Resultados de la pregunta 16 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	86
Figura 29: Resultados de la pregunta 17 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	87
Figura 30: Resultados de la pregunta 18 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	88
Figura 31: Resultados de la pregunta 19 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	89
Figura 32: Resultados de la pregunta 20 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	90
Figura 33: Resultados de la pregunta 21 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	91
Figura 34: Resultados de la pregunta 22 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	92
Figura 35: Resultados de la pregunta 23 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	93
Figura 36: Resultados de la pregunta 24 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	94
Figura 37: Resultados de la pregunta 25 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	95
Figura 38: Resultados de la pregunta 26 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	96
Figura 39: Resultados de la pregunta 27 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	97
Figura 40: Resultados de la pregunta 28 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	98
Figura 41: Resultados de la pregunta 29 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	99
Figura 42: Resultados de la pregunta 30 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	100
Figura 43: Resultados de la pregunta 31 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	101
Figura 44: Resultados de la pregunta 32 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	102
Figura 45: Resultados de la pregunta 33 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	103
Figura 46: Resultados de la pregunta 34 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	104
Figura 47: Resultados de la pregunta 35 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	105
Figura 48: Resultados de la pregunta 36 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	106

Figura 49: Resultados de la pregunta 37 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	107
Figura 50: Resultados de la pregunta 38 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	108
Figura 51: Resultados de la pregunta 39 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	109
Figura 52: Resultados de la pregunta 40 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	110
Figura 53: Resultados de la pregunta 41 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	111
Figura 54: Resultados de la pregunta 42 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	112
Figura 55: Resultados de la pregunta 43 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	113
Figura 56: Resultados de la pregunta 44 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	114
Figura 57: Resultados de la pregunta 45 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	115
Figura 58: Resultados de la pregunta 46 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	116
Figura 59: Resultados de la pregunta 47 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	117
Figura 60: Resultados de la pregunta 48 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	118
Figura 61: Resultados de la pregunta 49 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	119
Figura 62: Resultados de la pregunta 50 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	120
Figura 63: Resultados de la pregunta 51 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	121
Figura 64: Resultados de la pregunta 52 del instrumento de recolección de datos (IRC) .....	122
Figura 65: Matriz FODA CRUZADO.....	138
Figura 66: Las cinco fuerzas de Porter aplicado a la empresa modelo.....	140

## RESUMEN

La presente tesis toma como punto de inicio el problema principal que ha tenido la agencia de carga internacional G&S LOGISTICS S.A.C desde inicios del 2019.

El primer capítulo empieza mostrando información general de la empresa, su realidad problemática y el problema principal que afronta. Seguidamente, se analizan las encuestas de sondeo realizadas con la finalidad de identificar los posibles problemas secundarios, se eligieron los más influyentes y a partir de ellos se plantearon los tres primeros objetivos secundarios. Además, se adicionaron dos problemas y objetivos secundarios que están relacionados con dos dimensiones fundamentales no incluidas en la encuesta de sondeo y que nacieron del marco teórico. Estos cinco problemas y objetivos secundarios conforman las cinco dimensiones de estudio de la variable independiente y son punto de inicio del siguiente capítulo. El segundo capítulo aborda el marco teórico-conceptual en donde identificaremos y conoceremos más sobre las dos variables de investigación: la variable independiente (Gestión Comercial) conformada por cinco dimensiones y la variable dependiente (Cartera de Clientes) conformada por dos. Todas estas dimensiones encontraron respaldo en libros, artículos, textos entre otras fuentes que han resultado de mucha utilidad para el desarrollo de la presente tesis. El capítulo tres muestra las cinco hipótesis planteadas a raíz de los cinco problemas y objetivos secundarios. Los capítulos cuatro y cinco detallan todo sobre la metodología de investigación, el diseño, el público objetivo, el instrumento de recolección datos y los resultados obtenidos que mostrarán el nivel de asociación que existe entre la variable dependiente e independiente y la validez de las hipótesis planteadas. La tesis culmina con la propuesta de estrategias para cada una de las cinco dimensiones que conforman la variable independiente Gestión Comercial y que tendrán un impacto en la variable dependiente Cartera de Clientes de la empresa modelo.

Palabras clave: gestión comercial, estrategias comerciales, agencia de carga internacional, operador logístico 1PL.

## ABSTRACT

The present thesis takes as its starting point the main problem that the international freight forwarder G&S LOGISTICS S.A.C has had since the beginning of 2019.

The first chapter begins by showing general information about the company, its problematic reality and the main problem it faces. Next, the surveys carried out with the purpose of identifying the possible secondary problems are analyzed, the most influential ones were chosen and from them the first three secondary objectives were raised. In addition, two problems and secondary objectives related with two fundamental dimensions not included in the surveys were added from the theoretical framework. These five problems and secondary objectives make up the five dimensions of study of the independent variable and are the starting point of the next chapter. The second chapter deals with the theoretical-conceptual framework where we will identify and learn more about the two research variables: the independent variable (Commercial Management) consisting of five dimensions and the dependent variable (Client Portfolio) consisting of two. All these dimensions found support in books, articles, texts among other sources that have been very useful for the development of the present thesis. Chapter three shows the five hypotheses raised following the five problems and secondary objectives. Chapters four and five detail everything about the research methodology, the design, the target audience, the data collection instrument and the results obtained that will show the level of association between the dependent and independent variable and the validity of the hypotheses raised. The research work culminates with the proposal of strategies for each of the five dimensions that make up the independent Commercial Management variable and that will have an impact on the dependent variable Client Portfolio of the model company.

Keywords: sales management, sales strategies, international freight forwarder, first party logistics 1PL.

## CAPÍTULO I

### 1. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

#### 1.1 Sobre la empresa

La empresa G&S LOGISTICS S.A.C “A Global Solutions Company” es una agencia de carga internacional 100% peruana fundada en abril del año 2013.

A las agencias de carga internacional (forwarders o transitarios) son operadores de comercio exterior pertenecientes al rubro de logística internacional. Se dedican a brindar servicios como intermediario entre el exportador, importador y las diferentes compañías que intervienen en el transporte internacional de mercancías.

Sus funciones principales son recoger, reunir, consolidar, distribuir y coordinar el transporte de los embarques de sus clientes de un punto a otro según INCOTERM.

La empresa cuenta con agentes de carga socios a nivel internacional con los cuales han desarrollado una estrecha relación comercial gracias a la fluidez de embarques generados a través de los años. Hoy en día pertenece a una network de más de 106 agencias asociadas a nivel mundial ubicadas en los principales puertos y aeropuertos del mundo, lo que les permite ofrecer un servicio logístico integral y flexible que optimiza la distribución física internacional de los embarques de sus clientes reflejado en la reducción de tiempos y costos.

Los agentes de carga sin duda alguna son un recurso de apoyo siempre y cuando la elección del agente haya sido la acertada. Para esto, previamente los importadores y exportadores suelen negociar tarifas, medios de pago y revisar las propuestas de diferentes agentes de carga internacional para elegir la mejor opción.

Lo óptimo para las agencias de carga y sus clientes es llegar a tal punto de confianza que empiecen a trabajar la mayoría de los embarques de manera exclusiva con la garantía de ofrecer un excelente servicio a un precio razonable (depende del perfil del cliente).

### Servicios de la empresa

La empresa ofrece el servicio de transporte de carga internacional en las siguientes modalidades:

- FCL (Importación y Exportación) / Mundo – Puerto Callao
- LCL (Importación y Exportación) / Mundo – Puerto Callao
- Aéreo (Importación y Exportación) / Mundo – Puerto Callao
- Courier / Mundo – Puerto Callao

Y además los servicios complementarios de:

- Agenciamiento de aduana y transporte local.

ENERO-MAYO 2019				
MODALIDAD	IMP (M)/EXPO (X)	VENTAS	TOTAL VENTAS	%
FCL	X	15	188	50.27%
	M	173		
LCL	X	0	101	27.01%
	M	101		
AÉREO	X	3	72	19.25%
	M	69		
COURIER	X	0	10	2.67%
	M	10		
TRANSPORTE	X	3	3	0.80%
TOTAL			374	100.00%

Tabla 1. Cuadro comparativo de ventas acumuladas según modalidad de los servicios de transporte que ofrece la empresa G&S LOGISTICS S.A.C de enero a mayo del 2019.

Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por el área comercial

**Gerencia comercial (GD) resalta que la misión, visión, valores y principales políticas de la empresa son:**

Misión:

Somos un equipo de profesionales especializados que trabajan de manera eficiente en la optimización de procesos y costos de la cadena logística. Nuestras alianzas comerciales nos permiten lograr negociaciones efectivas, fortaleciendo así la fidelización con nuestros clientes.

Visión:

Ser el operador logístico número uno con presencia nacional e internacional, reconocidos por la excelencia en el servicio y por desarrollar alianzas estratégicas en las operaciones logísticas de nuestros clientes y proveedores.

Valores:

Respeto, puntualidad, tolerancia, compromiso, liderazgo, colaboración e integridad.

Políticas Principales:

- La empresa cumplirá todos los requisitos acordados con los clientes.
- La calidad en el servicio es la prioridad de G&S.
- Fomentar el crecimiento personal dentro de la empresa.
- Garantizar la seguridad de nuestro personal como valor máximo de nuestra organización.

### Gerencia comercial (GD) señala cinco ventajas competitivas de G&S LOGISTICS:

- Pertenecer a una gran network internacional.
- Contar con código aéreo y marítimo.
- Crecer con capital propio y 100% peruano.
- Estar ubicados en un lugar céntrico.
- Contar con su propia área de pricing y sistema.

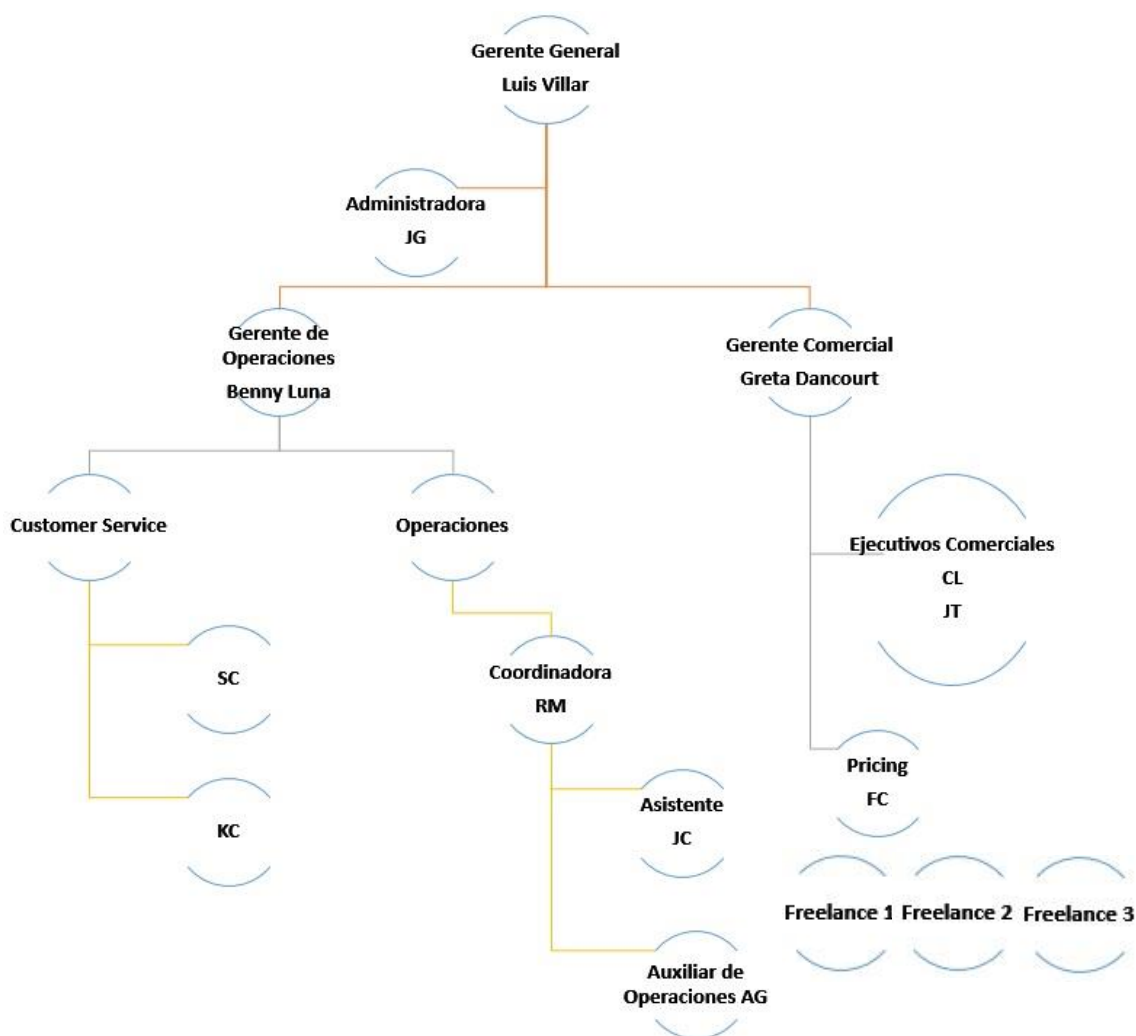


Figura 1. Organigrama de la empresa G&S LOGISTICS S.A.C en mayo del 2019.

Fuente: Organigrama brindado por el área comercial.



### **Las cuentas de los clientes en una agencia de carga internacional**

El área comercial de toda empresa es responsable final de la gestión de sus clientes, del seguimiento y la atención de cada uno. Sin embargo, en las agencias de carga internacional no siempre es así y es frecuente encontrar personal de otras áreas (muchas veces ex ejecutivos comerciales) asumiendo responsabilidad y haciéndose cargo de algunas cuentas de clientes. Esto se debe mayormente por la preferencia y decisión de los mismos clientes que han trabajado con ellos anteriormente o también por la necesidad de negociar contratos comerciales de gran envergadura que involucren una importante fuente de ingresos para la empresa, donde el trato suele ser a nivel gerencial.

En el caso de G&S LOGISTICS las cuentas de sus clientes están distribuidas en:

- 2 Ejecutivos Comerciales (CL y JT).
- 1 Gerente Comercial (GD).
- 3 Freelance.
- 1 Customer Service (KC).
- 1 Gerente de Operaciones (BL).
- 1 Gerente General (LV).

### **Sobre los objetivos trazados en G&S LOGISTICS S.A.C**

Según gerencia comercial la empresa no maneja un BSC, sin embargo, en diciembre del año pasado se redefinieron y alinearon los objetivos comerciales (OC) con los gerenciales (OG). Éstos fueron definidos a raíz de lo que quiere desarrollarse en comparación al año anterior.

En las reuniones se analizaron puntos de mejora de diferentes áreas, así como el volumen de carga que se quería alcanzar, el capital humano, el incremento de costos por servicios, recursos y herramientas, etc. Donde todo termina girando en torno al área comercial.

Para caso del seguimiento a los objetivos del área comercial, se realizan reuniones quincenales donde se ve el cumplimiento de las metas cualitativas y cuantitativas mensuales alcanzadas por cada ejecutivo comercial y como equipo.

## **1.2 Sobre la realidad problemática**

Actualmente Perú es uno de los países que más fomenta el libre comercio en la región y esto se ve reflejado en sus 21 TLC's y acuerdos comerciales en vigencia, 6 por entrar en vigencia y otros 5 más en negociación.

Es por ello que muchos empresarios encuentran una razón más para expandirse y ver a los mercados internacionales como una nueva oportunidad de desarrollo.

Cabe resaltar que paralelamente al incremento de empresas exportadoras e importadoras, también aumentan oportunidades de crecimiento para empresas relacionadas. Aquí encontramos a las agencias de carga internacional, terminales de almacenamiento, couriers, agencias de aduanas, navieras, consolidadoras, empresas de transporte, entre otros operadores logísticos o de comercio exterior.

La existencia de éstas empresas se ha vuelto una constante necesaria para los empresarios que exportan e importan productos en el Perú y el mundo ya que desde su creación tienen la finalidad de generar eficiencia en la distribución física internacional de productos, esto implica reducir los tiempos, costos y riesgos que se puedan generar durante el transporte internacional de mercancías des un punto de origen a uno destino.

G&S LOGISTICS S.A.C como agencia de carga de carga internacional está vinculada directamente a las operaciones internacionales de sus clientes y encuentra al igual que su competencia una mayor oportunidad de crecimiento que va de la mano con el incremento de exportaciones e importaciones que puedan generarse en el país.

La realidad del mercado de las agencias de carga internacional ubicadas en Perú se puede observar principalmente en la práctica (día a día) ya que no existe una fuente de información completa que muestre un estudio detallado.

No obstante, existen algunas herramientas de apoyo estadístico como INFOESCOMAR, que muestra principalmente datos de comercio internacional como:

- La cantidad de TEUS mensuales y anuales de las importaciones y exportaciones de la mayoría de empresas peruanas activas que tienen como punto de origen o destino el puerto Callao. Aquí se mencionan los puertos de carga (POL) o descarga (POD), agencias de carga con las que están trabajando últimamente, líneas navieras, etc.
- La cantidad de TEUS que las agencias de carga internacional manejan mensualmente.

Esta herramienta es empleada frecuentemente por muchos ejecutivos comerciales para buscar nuevos clientes y además permite a las agencias de carga tener una referencia de su actual nivel de competitividad y presencia en el mercado. También podría ser útil para el estudio de la competencia y de sus clientes activos.

Por otro lado, se debe recordar que a nivel global la unidad de medida en TEUS es la más empleada ya que resulta más sencillo medir volúmenes en contenedores completos (FCL) que consolidados (LCL). Por ello, es importante mencionar que las agencias de carga que manejan lotes de contenedores mensuales en FCL tienen un mayor poder de negociación con sus aliados estratégicos en el extranjero lo que les permite ofertar un precio más competitivo. Este resulta ser uno de los motivos por el que muchas agencias de carga prefieren trabajar más requerimientos en FCL que LCL, independientemente de la rentabilidad que cada embarque pueda generarles.

La competencia entre las agencias de carga internacional en el Perú es realmente fuerte y constante ya que en su mayoría (incluyendo las nuevas) no sólo buscan rentabilidad en cada embarque, sino también tener mayor presencia a mediano y largo plazo.

Es muy frecuente ver a diario una agresiva campaña o estrategia de telemarketing para captar nuevos clientes (como lo hacen en los callcenters). Es así que los encargados del área de importación o exportación (clientes potenciales) reciben decenas de llamadas al día de ejecutivos comerciales de agencias de carga buscando presentar a la empresa, enviando cartas de presentación y adjuntando propuestas comerciales con intención de captar su interés y poder agendar una reunión, también reciben visitas en sus locales donde les dejan tarjetas de presentación. Este es el procedimiento operativo más conocido y empleado por los ejecutivos comerciales de muchas agencias de carga en el país que buscan captar clientes potenciales y que a través de los años ha demostrado ser más eficaz que eficiente. Se sabe también que la gran mayoría de agentes de carga no invierte en medios publicitarios.

Al ser conscientes del alto nivel competitivo, la empresa G&S LOGISTICS S.A.C ha buscado otras formas de hacerse más conocida y aumentar la posibilidad de captar nuevos clientes. Por ejemplo, fueron participantes en ediciones de la revista Mundo Minero y también fueron expositores en la feria EXPOARCON 2018. Sin embargo, los resultados no fueron los que se proyectaron al inicio.

Los problemas que presentaba la empresa al inicio de la presente investigación e indicados por Gerencia comercial fueron los siguientes:

- No se ha conseguido el nivel deseado de posicionamiento en el mercado.
- Se presentó problemas con el servicio de hosting entre mayo y abril del 2019 por lo que la página web estuvo un tiempo en mantenimiento y no mostraba ningún contenido sobre la empresa y sus servicios. Éste problema fue solucionado y se debe aclarar que actualmente la página web se encuentra estables.
- Baja efectividad para captar clientes nuevos desde inicios del presente año 2019.

Éste último fue señalado por el equipo gerencial como el principal problema que ha tenido el área comercial y la empresa durante el año. Los clientes nuevos hacen referencia a los clientes que empezaron a trabajar desde este año y se mantienen activos con la empresa ya que no sirve de nada ganar un cliente si se va después del primer servicio.

La principal consecuencia que trae consigo el problema principal es que al no incrementarse la cartera de clientes de la empresa se dejan de generar nuevas fuentes de ingresos. Esto es muy inconveniente y arriesgado ya que existe la posibilidad de que algunos clientes activos se vean tentados en dar requerimientos de prueba a otras agencias que diariamente tratan de captarlos.

Otra consecuencia es que reduce la posibilidad de crecimiento de la empresa en el mercado, considerando que tiene el potencial para desarrollarse en nuevos destinos gracias a la presencia de sus socios internacionales.

ENERO-MAYO 2019				
IMP (M)/EXPO (X)	MODALIDAD	VENTAS	TOTAL VENTAS	%
X	FCL	15	21	5.61%
	LCL	0		
	AÉREO	3		
	COURIER	0		
	TRANSPORTE	3		
M	FCL	173	353	94.39%
	LCL	101		
	AÉREO	69		
	COURIER	10		
TOTAL			374	100.00%

Tabla 2. Cuadro comparativo de ventas acumuladas en X e M de la empresa G&S LOGISTICS S.A.C de enero a mayo del 2019.

Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por el área comercial

A pesar del problema principal, las metas cuantitativas del área comercial y la empresa se han ido cumpliendo a lo largo del año. Esto debido al incremento en los volúmenes de requerimientos de sus clientes activos, lo que permite y ayuda a que la empresa se encuentre estable financieramente (Ver Figura 2).

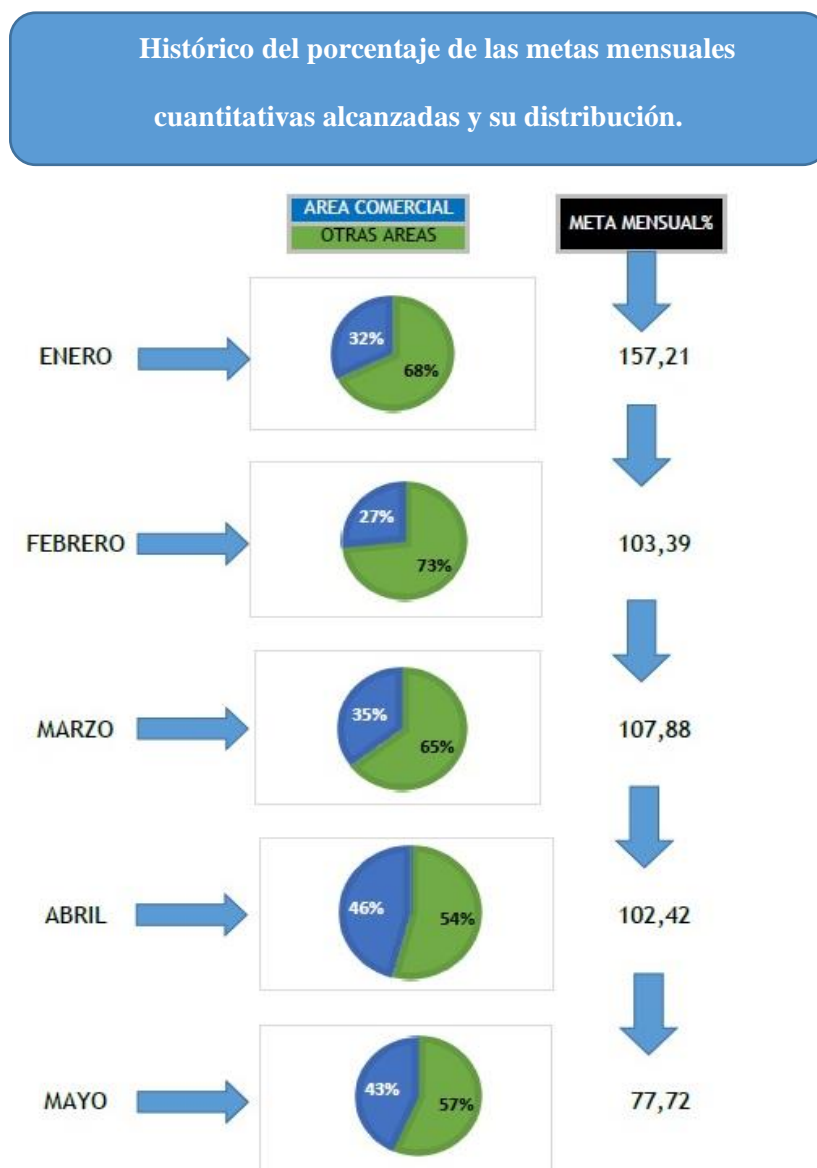


Figura 2. Histórico del porcentaje de logro de metas mensuales cuantitativas de la empresa G&S LOGISTICS de enero al 15 de mayo del 2019.

Fuente: Gráfico brindado por Gerencia Comercial de la empresa G&S LOGISTICS S.A.C

Sin embargo, los reportes de rendimiento individual de los ejecutivos comerciales (Ver Figura 3 y 4) reflejan un constante incumplimiento de las metas cualitativas mensuales.

<u>KPI TOTALES</u>	<u>1 MES</u> 4 semanas	<u>DE ENERO A MAYO</u> 21 semanas
<u>KPI de prospección de oportunidades Semanales</u>	<u>KPI de PROSPECCIÓN</u>	<u>KPI de PROSPECCIÓN</u>
A. 70 Llamadas efectivas realizadas	280 Llamadas	1470 Llamadas
B. 6 Vistas cerradas válidas (con los encargados)	24 Visitas cerradas	126 Visitas cerradas
C. 1 Visita válidas realizadas (con los encargados)	4 Visitas válidas	21 Visitas válidas
D. 25 Cotizaciones presentadas	100 Cotizaciones	525 Cotizaciones
<u>KPI de cierres Quincenales</u>	<u>KPI de CIERRES</u>	<u>KPI de CIERRES</u>
A. 2 Clientes nuevos	4 Clientes nuevos	20 Clientes nuevos
B. 3 Cargas FCL	6 Cargas FCL	30 Cargas FCL
C. 3 Cargas LCL	6 Cargas LCL	30 Cargas LCL
D. 3 Cargas áreas	6 Cargas áreas	30 Cargas áreas
E. 1 Seguro	2 Seguros	10 Seguros
	24 Cierres	120 Cierres

Tabla 3. KPI´s y metas cualitativas mensuales por ejecutivo comercial y su acumulado (enero a mayo del 2019).

Fuente: Tabla brindada por Gerencia Comercial de la empresa G&S LOGISTICS S.A.C

Luego de conocer a la empresa modelo, su realidad problemática e identificar el problema principal, se realizó una encuesta de sondeo a los integrantes del equipo comercial que se encontraban presentes y que tienen cuentas a cargo (ejecutivos comerciales y Gerencia Comercial). La encuesta denominada: “Satisfacción laboral y eficiencia en las funciones” se hizo con la finalidad de conocer los problemas secundarios que podrían haber originado al problema principal. Todos ellos fueron plasmados en un gráfico de causa efecto (Ver Figura 3) y clasificados en cuatro áreas.

RENDIMIENTO CUALITATIVO INDIVIDUAL EJECUTIVO COMERCIAL CL				
KPI's CIERRES	DESCRIPCIÓN	META ALCANZADA (acumulado enero-mayo 2019)	META ESTABLECIDA (acumulado enero-mayo 2019)	% ALCANZADO
CLIENTES	CLIENTES NUEVOS CAPTADOS	2	20	10.00%
FCL	20"	10	30	50.00%
	40"	3		
	40RF	2		
LCL	CANTIDAD DE EMBARQUES LCL	41	30	136.67%
AÉREO	REQUERIMIENTOS DE CARGA	16	30	70.00%
	REQUERIMIENTOS DE COURIER	5		
SEGUROS	CANTIDAD DE SEGUROS VENDIDOS	11	10	110.00%
SERVICIO DE ADUANAS	REQUERIMIENTOS DE ADUANAS	1	0	
<b>TOTAL</b>		<b>91</b>	<b>120</b>	<b>75.83%</b>

Tabla 4. Reporte 1 del rendimiento cualitativo individual del ejecutivo comercial CL.  
Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por Gerencia Comercial.

RENDIMIENTO CUALITATIVO INDIVIDUAL EJECUTIVO COMERCIAL CL			
KPI's PROSPECCIÓN	META ALCANZADA (acumulado enero-mayo 2019)	META ESTABLECIDA (acumulado enero-mayo)	% ALCANZADO
LLAMADAS REALIZADAS	160	1470	10.88%
REUNIONES AGENDADAS/ VISITAS REALIZADAS	19	126	15.08%
KPI's CIERRES	91	120	75.83%
COTIZACIONES GENERADAS	320	525	60.95%
<b>TOTAL</b>	<b>590</b>	<b>2241</b>	<b>26.33%</b>

Tabla 5. Reporte 2 del rendimiento cualitativo individual del ejecutivo comercial CL.  
Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por Gerencia Comercial.



RENDIMIENTO CUALITATIVO INDIVIDUAL EJECUTIVO COMERCIAL JT				
KPI's CIERRES	DESCRIPCIÓN	META ALCANZADA (acumulado enero-mayo 2019)	META ESTABLECIDA (acumulado enero-mayo 2019)	% ALCANZADO
CLIENTES	CLIENTES NUEVOS CAPTADOS	3	20	15.00%
FCL	20"	7	30	33.33%
	40"	3		
	40RF	0		
LCL	CANTIDAD DE EMBARQUES LCL	20	30	66.67%
AÉREO	REQUERIMIENTOS DE CARGA	5	30	16.67%
	REQUERIMIENTOS DE COURIER	0		
SEGUROS	CANTIDAD DE SEGUROS VENDIDOS	0	10	0.00%
SERVICIO DE ADUANAS	REQUERIMIENTOS DE ADUANAS	22	0	
<b>TOTAL</b>		<b>60</b>	<b>120</b>	<b>50.00%</b>

Tabla 6. Reporte 1 del rendimiento cualitativo individual del ejecutivo comercial JT.

Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por Gerencia Comercial.

RENDIMIENTO CUALITATIVO INDIVIDUAL EJECUTIVO COMERCIAL JT			
KPI's PROSPECCIÓN	META ALCANZADA (acumulado enero-mayo 2019)	META ESTABLECIDA (acumulado enero-mayo)	% ALCANZADO
LLAMADAS REALIZADAS	210	1470	14.29%
REUNIONES AGENDADAS/ VISITAS REALIZADAS	63	126	50.00%
KPI's CIERRES	60	120	50.00%
COTIZACIONES GENERADAS	252	525	48.00%
<b>TOTAL</b>	<b>585</b>	<b>2241</b>	<b>26.10%</b>

Tabla 7. Reporte 2 del rendimiento cualitativo individual del ejecutivo comercial JT.

Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por Gerencia Comercial

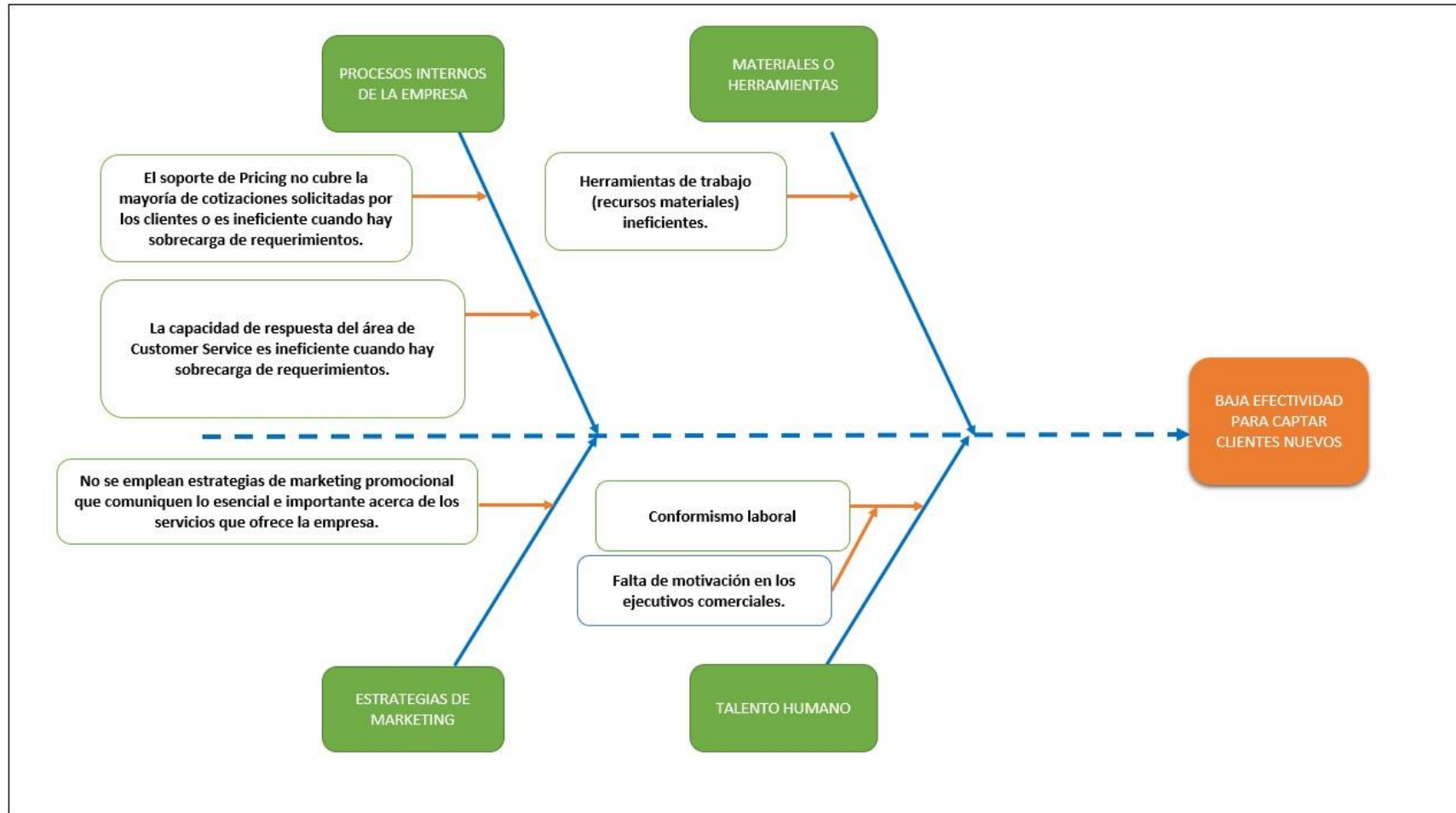


Figura 3. Diagrama de Ishikawa (causa efecto) del problema principal.

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta “satisfacción laboral y eficiencia en las funciones”.

Posteriormente bajo el criterio de Gerencia Comercial (GD, experta en agencias de carga) se realizó la medición de cada problema secundario (Ver Tabla 4), asignándoles puntuaciones de frecuencia e impacto según la frecuencia percibida en la empresa modelo y el impacto negativo que tendrían estos problemas secundarios en la cartera de clientes de una agencia de carga internacional.

La columna frecuencia tiene un rango de puntuación del 1 al 5 si es poco o muy frecuente y la columna impacto tiene un rango de puntuación del 1 al 12 si tiene un bajo o alto impacto.

Ambas columnas se multiplicaron para hallar la tercera columna denominada efecto (Fxl).

Item	Problemas Secundarios	Frecuencia	Impacto	Efecto (Fxl)
1	Conformismo laboral y falta de motivación en los ejecutivos comerciales.	4	10	40
2	Herramientas de trabajo (recursos materiales) ineficientes.	1	10	20
3	El soporte de Pricing no cubre la mayoría de cotizaciones solicitadas por los clientes o es ineficiente cuando hay sobrecarga de requerimientos.	2	12	24
4	La capacidad de respuesta del área de Customer Service es ineficiente cuando hay sobrecarga de requerimientos.	5	12	60
5	No se emplean estrategias de marketing promocional que comuniquen lo esencial e importante acerca de los servicios que ofrece la empresa.	4	9	36

Tabla 8. Calificación de frecuencia e impacto de los principales problemas secundarios encontrados y el cálculo de la columna efecto (Fxl).

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada de “satisfacción laboral y eficiencia en las funciones”.

En la siguiente tabla se pueden ver los problemas secundarios enlistados de manera decreciente según el puntaje obtenido en la columna efecto (Fxl), sus respectivos porcentajes y también el porcentaje acumulado. (Ver Tabla 2).

Item	Problemas Secundarios	Efecto (Fxl)	%	% Acumulado
4	La capacidad de respuesta del área de Customer Service es ineficiente cuando hay sobrecarga de requerimientos.	60	33.33%	33.33%
1	Conformismo laboral y falta de motivación en los ejecutivos comerciales.	40	22.22%	55.56%
5	No se emplean estrategias de marketing promocional que comuniquen lo esencial e importante acerca de los servicios que ofrece la empresa.	36	20.00%	75.56%
3	El soporte de Pricing no cubre la mayoría de cotizaciones solicitadas por los clientes o es ineficiente cuando hay sobrecarga de requerimientos.	24	13.33%	88.89%
2	Herramientas de trabajo (recursos materiales) ineficientes.	20	11.11%	100.00%
-	PUNTAJE TOTAL	180	100%	

Tabla 9. Calificación de la columna efecto (Fxl) y el porcentaje acumulado de los principales problemas secundarios encontrados.

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada de “satisfacción laboral y eficiencia en las funciones”.

Finalmente, mediante la elaboración de un diagrama de Pareto (Ver Figura 6) se han determinado cuáles son los tres problemas secundarios que más influyen en el problema principal y por lo tanto en la cartera de clientes de la empresa G&S LOGISTICS S.A.C.

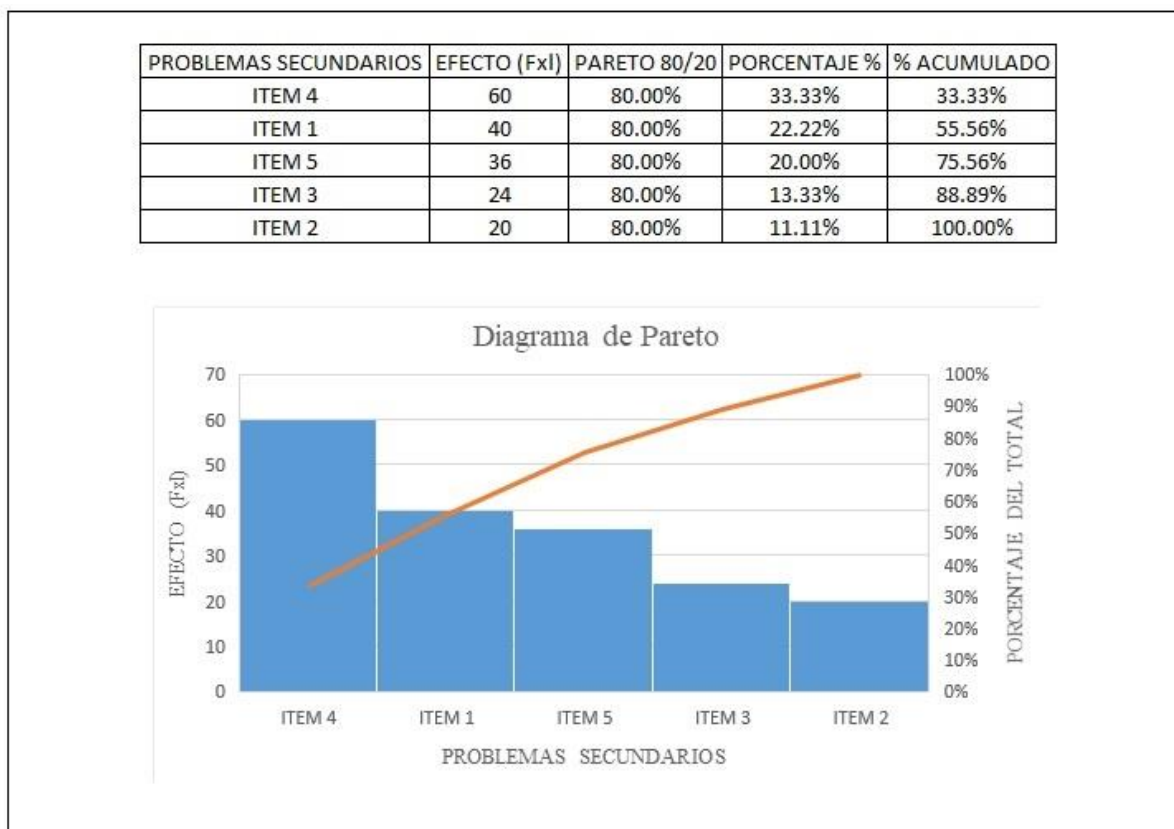


Figura 4. Diagrama de Pareto (Problemas Secundarios)

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada de “satisfacción laboral y eficiencia en las funciones” a los ejecutivos comerciales de la empresa G&S LOGISTICS y otros problemas que actualmente existen en la empresa.

Estos tres problemas secundarios corresponden el 75.56% del valor de la columna Efecto (Fxl) y fueron seleccionados para plantear los tres primeros objetivos secundarios.

Posteriormente se adicionaron dos problemas y objetivos secundarios no incluidos en las encuestas de sondeo que nacieron a raíz del marco teórico y resultan indispensables en toda gestión comercial: El ambiente externo y la planificación de objetivos.

### **1.3 Formulación del problema**

#### **1.3.1 Problema principal**

¿Las estrategias propuestas para la mejora de la gestión comercial influirán en la cartera de clientes de la empresa G&S LOGISTICS S.A.C ante la baja efectividad para captar clientes nuevos desde inicios del año 2019?

#### **1.3.2 Problemas secundarios**

¿De qué manera el ambiente externo influye en la cartera de clientes de la empresa?

¿De qué manera la planificación de objetivos influye en la cartera de clientes de la empresa?

¿De qué manera la eficiencia en la capacidad de respuesta del área de Customer Service influye en la cartera de clientes de la empresa cuando hay sobrecarga de requerimientos?

¿De qué manera el conformismo laboral y la falta de motivación en los ejecutivos comerciales influye en la cartera de clientes de la empresa?

¿De qué forma la falta de estrategias de marketing promocional en la gestión comercial influye en la cartera de clientes de la empresa?

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### **1.4.1 Objetivo general**

Proponer estrategias para la mejora de la gestión comercial que influyan en la cartera de clientes de la empresa G&S LOGISTICS S.A.C ante la baja efectividad para captar clientes nuevos desde inicios del año 2019.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

Determinar de qué manera el ambiente externo influye en la cartera de clientes de la empresa.

Determinar de qué manera la planificación de objetivos influye en la cartera de clientes de la empresa.

Determinar de qué manera la eficiencia en la capacidad de respuesta del área de Customer Service influye en la cartera de clientes de la empresa cuando hay sobrecarga de requerimientos.

Determinar de qué manera el conformismo laboral y la falta de motivación en los ejecutivos comerciales influye en la cartera de clientes de la empresa.

Determinar de qué forma la falta de estrategias de marketing promocional en la gestión comercial influye en la cartera de clientes de la empresa.

## **1.5 Delimitación de la investigación**

### **1.5.1 Delimitación temporal**

El presente trabajo de investigación empezó a desarrollarse en mayo del 2019 y culminó en octubre del mismo año con todas las observaciones subsanadas.

### **1.5.2 Delimitación espacial**

El presente trabajo de investigación se desarrolló en el área comercial de la agencia de carga internacional G&S LOGISTICS S.A.C ubicada en Jesús María, Lima-Perú.

### **1.5.3 Delimitación social**

Se consideró inicialmente como público objetivo a todo el personal de la empresa G&S LOGISTICS S.A.C que tiene cuentas de clientes a cargo, en donde destacan los ejecutivos comerciales. Sin embargo, durante el desarrollo del estudio, se vio necesario considerar personal de otras agencias de carga internacional para poder alcanzar la muestra requerida.

### **1.5.4 Delimitación conceptual**

Línea de investigación: Globalización, economía, administración y turismo.

El estudio involucra la gestión comercial de una empresa peruana que forma parte de un contexto global de alta competitividad. Además, se mencionan conceptos de logística internacional, transporte de carga internacional, marketing y comercio exterior debido a la naturaleza de la empresa.



### **1.5.5 Justificación e importancia de la investigación**

La presente tesis parte del problema principal que afronta actualmente una agencia de carga internacional peruana y nace como necesidad de identificar, investigar y analizar las diferentes causas que la originaron, así como los factores más determinantes que permitan afrontarla.

El desarrollo de ésta investigación permitirá a la empresa modelo aplicar mejoras dentro de su organización en el corto y mediano plazo. Por otro lado, al tratarse de un caso real, también resulta de utilidad para el área comercial de otras agencias de carga internacional o empresas de servicio que tengan la misma necesidad. Finalmente se busca que la presente investigación sirva de apoyo y referencia para otros estudiantes.

### **1.5.6 Limitaciones de la investigación.**

La presente tesis se encuentra limitado a información experimental, ya que la mayoría de éstos problemas se perciben en el campo y no hay estudios completos que detallen información (cualitativa y cuantitativa) sobre el mercado de las agencias de carga internacional y cómo es su entorno en el día a día. Entre otras limitaciones encontramos el poco tiempo disponible del personal de la empresa modelo para llevar a cabo el desarrollo de la investigación debido a la constante carga laboral. Por otro lado, se encontró muy poca disponibilidad de tesis relacionadas a agencias de carga internacional en diferentes bibliotecas de universidades de la capital, por ello no se consideró ninguna. Sin embargo, se pudo encontrar información muy útil en la biblioteca virtual de la Universidad Ricardo Palma para la elaboración del marco teórico. Finalmente mencionar que se utilizaron recursos propios para el desarrollo de la investigación y resaltar nuevamente el apoyo del equipo comercial y gerencial de la empresa modelo, por lo que ninguno de los puntos mencionados anteriormente pudo impedir el cumplimiento de los objetivos trazados en la presente investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

En la búsqueda de información que pueda resultar útil a la presente investigación sólo pude encontrar una tesis relacionada al área comercial de una agencia de carga internacional presentada en el año 2017 que no guardaba mucha relación con el enfoque del estudio. Sin embargo, pude encontrar más información acerca de las variables y sus dimensiones en otras tesis, libros y artículos, los cuales serán mencionados en éste capítulo ya que fueron utilizados como referencias teóricas y conceptuales que dieron aportes valiosos.

#### **2.2 Marco legal**

Ley de Fomento del Empleo DECRETO LEGISLATIVO 728

Artículo 2. Uno de los objetivos de la ley es: “Fomentar la capacitación y formación laboral de los trabajadores como un mecanismo de mejoramiento de sus ingresos y la productividad del trabajo”.

#### **2.3 Marco teórico**

Los elementos que conforman esta sección principalmente se basan en las dos variables de investigación: la variable independiente (Gestión Comercial) conformada por cinco dimensiones y la variable dependiente (Cartera de Clientes) conformada por dos, todas ellas encontraron respaldo en libros, artículos, textos entre otras fuentes que han resultado de mucha utilidad para el desarrollo del presente trabajo de investigación y de apoyo para comprender mejor el tema propuesto.

Variable Independiente: Gestión Comercial

Dimensiones:

- Ambiente externo.
- Planificación de objetivos.
- Procesos internos de la empresa (incluye a los procesos operativos del área comercial y customer Service).
- Gestión del equipo comercial (responsable de evitar el conformismo laboral, mantener la motivación del equipo comercial y otros factores relacionados).
- Estrategias de marketing (incluye el marketing promocional como uno de los tres elementos básicos del mix de marketing aplicables a la empresa modelo).

Variable Dependiente: Cartera de Clientes

Dimensiones: Clientes actuales y Clientes potenciales.

### **2.3.1 Gestión comercial**

#### **2.3.1.1 Esencia de la administración de ventas**

Torres (2014) sostiene que:

La verdadera esencia de la administración de ventas es la dirección de personal de esta área en las operaciones de mercadotecnia de una empresa. En relaciones con el personal es la responsabilidad más importante e implica desde reclutamiento, selección, entrenamiento y motivación del personal de ventas, hasta la evaluación de su desempeño y la determinación de las medidas correctivas que sean necesarias para el buen funcionamiento del vendedor. El gerente de ventas es responsable de las estrategias de planeación del programa de ventas, según se aplique al distrito o región, así como del análisis de los resultados y de los señalamientos de mejoras, así como de las oportunidades que se presenten. (Torres, 2014, p.4)

### **2.3.1.2 Perfil del gerente comercial**

Torres (2014) sostiene que:

Es un coordinador y director de los esfuerzos encaminados a alcanzar el objetivo de la empresa. En su desempeño tendrá que asumir riesgos calculados, hacer frente a imprevistos y tener a la mano soluciones adecuadas para superar los obstáculos que se presenten. También debe lograr un óptimo aprovechamiento de sus recursos para mejorar la calidad, competitividad y eficiencia de la empresa. La conduce con base en la disponibilidad de información, tanto interna como externa, la cual analiza para determinar una línea de acción, y preveer futuras situaciones, con la finalidad de desarrollarla y promoverla en el mercado. La información externa que se requiere a la empresa es de tipo económico, social, legal, político y tecnológico, para hacer un diagnóstico y la interpretación de la situación de la empresa en el ambiente donde se desenvuelve. También existen factores más específicos de su interés como la información de sus proveedores, clientes, grupos de presión y competencia. (Torres, 2014, p.8-9)

### **2.3.1.3 Actividades de la dirección de ventas**

Artal (2017) indica que:

El director de ventas realiza sus objetivos por medio de actividades agrupadas en tres áreas: la estratégica, la gestonaria y la de control. (Artal, 2017, p.34)

- Actividades estratégicas:

Aquí encontramos a la fijación y planificación de objetivos; todas aquellas referidas a la organización como estructura interconectada para hacer trabajo en sinergia. Son también actividades estratégicas las que se realizan para conocer mejor a los clientes potenciales y reales, midiendo sus deseos de compra para

poder definir cualitativa y cuantitativamente la demanda del mercado. También se debe averiguar cómo ofrecerles el mejor servicio y cómo nuestros vendedores se pueden aproximar y comunicar eficientemente.

El último tipo de actividades estratégicas agrupa a las que tratan de adaptar al equipo de ventas a los factores externos e internos, distribuir los objetivos razonablemente entre los vendedores (establecimiento de cuotas) y finalmente cubrir mejor el uso del tiempo en aras de eficiencia dentro de un trabajo racional. (Artal, 2017, p.36-37)

- Actividades gestionarias:

Son las que se deben ejecutar en base a los cuatro grandes factores de los cuales depende el rendimiento de las ventas: el entorno, el mix de marketing, la dirección y la fuerza de ventas.

En donde la dirección comercial primero recibe las directrices de gerencia general para generar las investigaciones y estructuras de venta y posventa que permitan crear una serie de actividades concretas para la fuerza de ventas. También recibe la función administrar las funciones de los jefes comerciales. (Artal, 2017, p.38)

- Actividades de control:

Son las que deben incidir en los resultados, comportamientos, costes y rentabilidad. Los resultados son las metas globales e individuales, los comportamientos son las actividades de los vendedores que aumentan la satisfacción del cliente, los costes hacen referencia a los costos de nuestra gestión y la rentabilidad a la labor de la fuerza de ventas. (Artal, 2017, p.42)

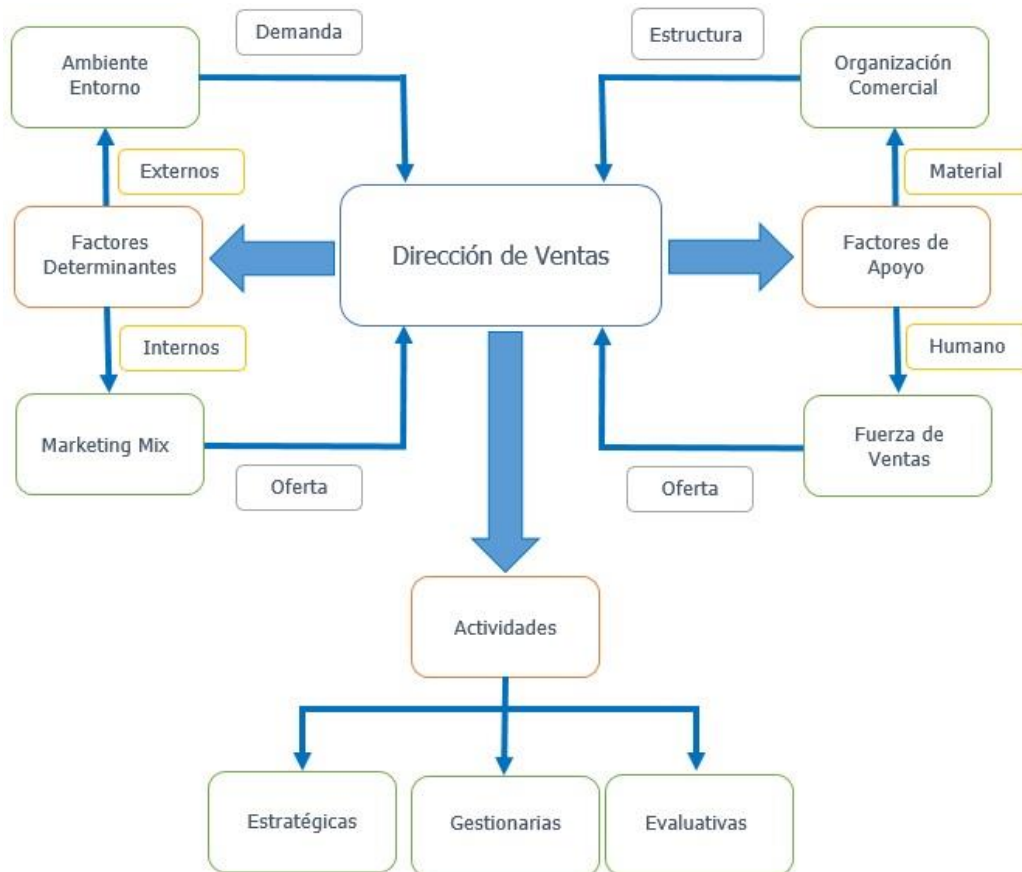


Figura 5. Esquema de las funciones de la dirección de ventas, sus factores y actividades.

Fuente: Dirección de Ventas, Organización del Departamento de Ventas, y Gestión de Vendedores (Artal, 2017, p. 32)

#### 2.3.1.4 Factores del rendimiento de las ventas

Artal (2017) hace referencia a tres autores para indicar lo siguiente:

Como dicen Churchill, Ford y Walker (1994), «los programas de dirección de ventas no existen en un vacío; deben responder a las circunstancias ambientales de la empresa, y ser coherentes con las estrategias de marketing, con las buenas prácticas para dirigir una fuerza de ventas efectiva...». Concretando aún más: deben ser coherentes con la vigilancia e investigación del ambiente socioeconómico y del entorno competitivo, con una buena organización comercial y general y con las mejores estrategias de marketing, para así constituir una sólida y profesional fuerza de ventas. (Artal, 2017, p.32)

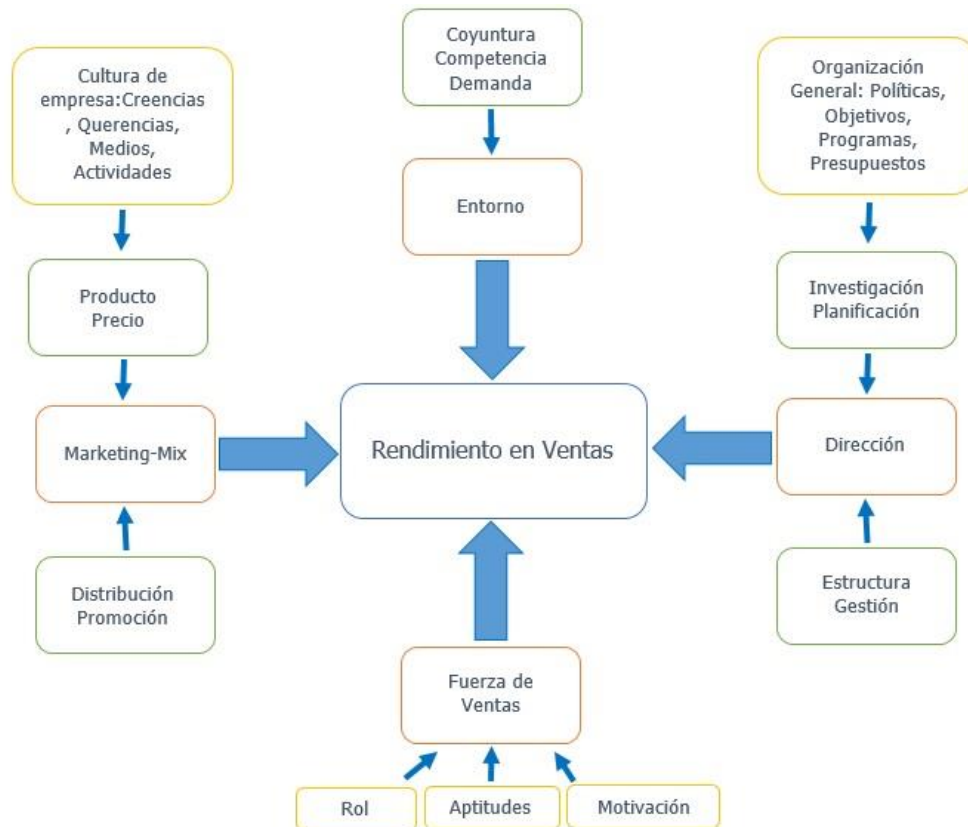


Figura 6. Esquema de los factores del rendimiento de las ventas.

Fuente: Dirección de Ventas, Organización del Departamento de Ventas, y Gestión de Vendedores (Artal, 2017, p. 39)

#### 2.3.1.4.1 Ambiente externo

Artal (2017) describe que:

Los factores externos no son manejados por el director de ventas, pero deben ser investigados y tenerse muy en cuenta. Están conformados por el ambiente, político, social, económico, ecológico, jurídico y el entorno competencial que influyen en todo lo comercial, incluyendo las ventas. Lo más importante de este entorno es la existencia de la demanda generada por los consumidores de un mercado. (Artal, 2017, p.34)

### **2.3.1.4.2 Actividades estratégicas en la gestión comercial**

#### **2.3.1.4.2.1 Planeación de objetivos**

Torres (2014) determina que:

Desde el punto de vista conceptual la tarea de planeación del gerente de ventas es la misma que la del gerente de marketing, e incluye establecer objetivos enfocados en la misión y relacionados con la comprensión de los puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas. Los objetivos de la fuerza de ventas incluyen desarrollar nuevos negocios, vender los servicios, obtener información y proteger el territorio contra los ataques de la competencia. Estos objetivos, que orientan la formulación de las estrategias de ventas, deben desarrollarse junto con la fuerza de ventas. Un componente importante del proceso de planeación de ventas es preparar planes de contingencia, si tomamos en cuenta las influencias impredecibles e incontrolables, como los cambios en el entorno económico, legal o regulatorio, que pueden afectar el desempeño de ventas. El marco de planeación debe incorporar varias premisas, incluso los peores escenarios. Quizás el beneficio más grande de la planeación es que proporciona la base para el control. Lo hace al suministrar normas mediante las cuales puede medirse el desempeño, para que resulte evidente cualquier desviación del plan. Los mejores maestros de ventas, los vendedores más eficaces, son buenos planificadores y pensadores. El éxito de los profesionales de las ventas no es casualidad. El camino al éxito para los vendedores requiere del compromiso y la práctica, sobre todo de las habilidades implicadas en la planificación de lecciones de ventas y actividades de aprendizaje, y en el manejo de conducta en el campo de las ventas. La planificación de las ventas es una habilidad necesaria para todos los vendedores, la cual deben desarrollar y perfeccionar. Ser capaz de desarrollar un formato de plan de venta eficaz es una habilidad básica para todos los que venden. (Torres, 2014, p.49)



### 2.3.1.4.2.2 La Estrategia comercial

Valdivia y Stefanu de la revista Harvard Deusto marketing (2019) y ventas afirman que:

La mejor estrategia comercial que una empresa puede poner en marcha es aquella que la lleva a tener clientes satisfechos, ya que, sin estos, el futuro del negocio estará en situación de riesgo. Sea cual sea la estrategia comercial a desarrollar, no la podemos ver como algo aislado, sino que ha de estar integrada en un documento que la refleje de forma clara: hay que establecer un plan estratégico comercial. Solo aplicando un proceso metodológico en la red de ventas que nos asegure el diseño más adecuado a nuestros objetivos podremos conseguir los resultados empresariales esperados. Disponer de un plan estratégico comercial (PEC) nos ayudará a mejorar nuestro negocio y a cumplir con nuestros objetivos comerciales. (Valdivia y Stefanu, 2019)

En el blog de la universidad ESAN se cita a Bryan Tracy (2011) quien afirma que:

Para definir una estrategia comercial efectiva, el emprendedor, el empresario, o los ejecutivos, deben trabajar principalmente en su capacidad para alcanzar metas y objetivos. El especialista sugiere trabajar con el método denominado MOEPA, acrónimo construido a partir de las palabras: metas, objetivos, estrategias, planes y actividades. Este método puede ser implementado en cinco pasos:

1. Metas comerciales claras: es importante definir metas a corto, mediano y largo plazo, es decir, a uno, tres y cinco años respectivamente. Se debe indicar en cada caso qué debe lograr la empresa, con metas medibles y precisas con plazos límite para alcanzarlas. Las metas pueden ser cualitativas (logros que agreguen valor en términos de reputación a la empresa) o cuantitativas (que se pueden establecer en términos financieros o numéricos). Por ejemplo, se puede establecer como metas determinados niveles de facturación para cada período señalado.

2. **Objetivos claros:** cuando hablamos de objetivos nos referimos a las metas parciales que se deben alcanzar para lograr metas mayores. Por ejemplo, si nos proponemos lograr la meta de triplicar las ventas en tres años, debemos establecer en ese lapso de tiempo el cumplimiento de determinadas medidas que nos lleven a dicha meta. Estos pasos a dar serán los objetivos, y deberán quedar claramente establecidos.
3. **Estrategias:** son métodos específicos diseñados para lograr los objetivos establecidos. Se puede desarrollar diferentes estrategias en función de la meta u objetivo. Se recomienda siempre contar con un plan B anticipándose a escenarios más complejos.
4. **Planes detallados:** existe una regla llamada 20/80, según la cual el 20% del tiempo que le dedicamos a planear cómo alcanzar nuestras metas y objetivos debe ahorrarnos el 80% en los tiempos de ejecución. Esto significa que contar con planes específicos para ejecutar las estrategias puede ayudarnos a que nuestro trabajo sea mucho más productivo.
5. **Actividades detalladas:** se debe precisar las actividades a desarrollar dentro de la empresa, todas en función de lo establecido en las estrategias y planes.

(Tracy, 2011)

#### **2.3.1.4.2.3 Enfoque de servicio al cliente**

Torres (2014) define que:

El servicio de atención al cliente, o simplemente servicio a clientes, es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes. También se dice que es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuados, además de que se asegure un uso correcto del mismo; en suma, el servicio al cliente es la más potente

herramienta de mercadeo.

Servicio al cliente es un concepto de trabajo y una manera de hacer las cosas que compete a toda la organización, tanto en cómo atender a los clientes (que nos compran y permiten ser viables) como en la manera de atender a los clientes internos en diversas áreas de nuestra empresa. Los clientes lo exigen y las empresas afirman que lo tienen, ¿pero en verdad lo entienden? ¿De qué se trata? Es el servicio al cliente un tema muy discutido en los círculos de negocios desde hace varios años y está ganando más atención, mientras las empresas compiten a escala mundial para obtener más clientes y ganancias. Dicho en términos sencillos, el servicio al cliente es cualquier cosa que el cliente crea que es. Un cliente podría verlo expresado en productos de calidad y buenos precios, otro como el tiempo de respuesta, mientras que un tercero lo definiría como una característica que distingue a empleados amigables e inteligentes. El servicio a clientes abarca todos estos aspectos y mucho más. No importa qué productos o servicios se vendan, es sumamente importante que se haga del servicio al cliente una prioridad. Si se desea conservar a los clientes que atraemos mediante la publicidad, es imperativo proveer un servicio de calidad excepcional al cliente. Al intentar proveer un servicio excepcional al cliente debemos reconocer que el porcentaje de los factores que determinan la reputación de la empresa entre los clientes actuales y potenciales, está en las manos de sus empleados de primera línea, los de contacto directo con los clientes. Eso significa que debemos dar a esos empleados el entrenamiento y la autoridad, para asegurarse de que sus clientes estén satisfechos; no sólo con sus productos y servicios, sino con la clase de experiencia que tienen al hacer negocios. Miremos el servicio al cliente no como un gasto, sino como una inversión de alta rentabilidad.

(Torres, 2014, p.253)

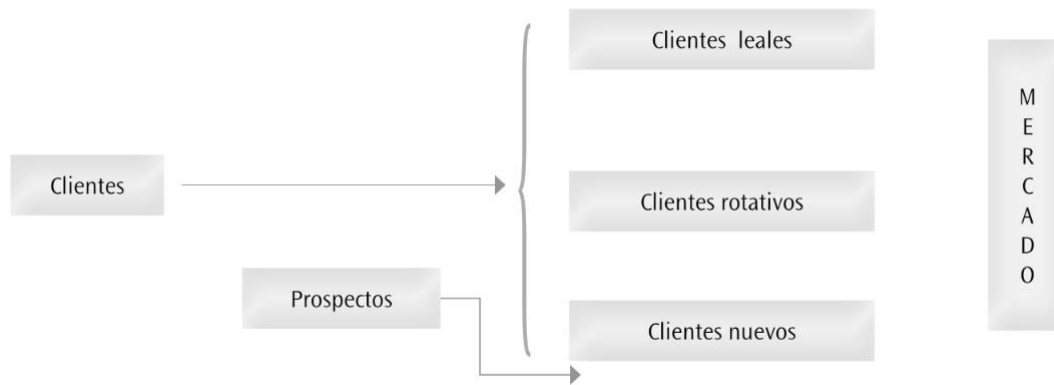


Figura 7. Esquema de división de clientes según nivel de fidelización  
Fuente: Extraído del libro Administración en Ventas (Torres, 2014, p. 254)

Torres (2014) asegura que:

El servicio excepcional al cliente construye lealtad, lo cual produce ganancias. Mientras mayor sea la base de sus clientes leales, menos recursos necesitará gastar en publicidad y mercadeo. Hablando de publicidad, es importante hacer notar que no hay publicidad más efectiva que la de boca en boca. El que sus clientes satisfechos cuenten a otros acerca del servicio excepcional que les ha provisto tiene más credibilidad que cualquier cosa que podamos poner en un impreso o anunciar en prensa, radio o televisión. (Torres, 2014, p.254)

Además, Torres (2014) indica que, los nueve elementos que busca el cliente cuando compra son:

1. Un precio razonable (siempre tirando hacia abajo).
2. Una adecuada calidad por lo que paga (relación precio-rendimiento).
3. Una atención amable y personalizada (trato de humanos).
4. Un buen servicio de entrega a domicilio (a tiempo y bien).
5. Un horario cómodo para ir a comprar (abierto algún fin de semana).
6. Cierta proximidad geográfica, si fuera posible (cerca del hogar).
7. Posibilidad de comprar a crédito (tarjeta o cheques).

8. Una razonable variedad de oferta (marcas poco conocidas junto a las líderes).
9. Un local cómodo y limpio (se aprecia siempre).

Es muy importante que en un negocio se planifiquen y diseñen todas aquellas tareas que tengan que ver con el contacto directo o indirecto con los clientes. Es necesario instrumentar un sistema de capacitación y motivación que involucre a todo el personal que interviene en este proceso. Debe haber una clara definición de tareas y responsabilidades, para hacer previsible los resultados y reducir la cantidad de clientes insatisfechos. La disminución de los costos por la baja o mala calidad tiene como contrapartida una disminución de las ventas y la fidelidad de los clientes satisfechos. (Torres, 2014, p.258)

#### **2.3.1.4.3 Procesos internos en una agencia de carga internacional**

Entre las funciones del área comercial existen procedimientos internos que guardan relación directa con los clientes ya que involucran la captación, el incremento en su demanda, satisfacción de su demanda y continuidad con la empresa. En las agencias de carga internacional estos procedimientos forman parte de las funciones de los ejecutivos comerciales y customer service, quienes son los que tienen mayor contacto con los clientes y por lo tanto están a cargo de la calidad en el servicio.

##### **2.3.1.4.3.1 Funciones del ejecutivo comercial**

Las principales funciones según el manual de funciones de la empresa modelo son:

- Contactar nuevos clientes.
- Enviar la presentación de la empresa a los clientes contactados y dar seguimiento.

- Hacerles seguimientos a las cotizaciones enviadas de manera directa o por pricing.
- Cumplir con cada KPI establecido para el área.
- Realizar reportes semanales de los clientes contactados, en seguimiento y los prospectos.
- Plasmar en su agenda el trabajo cotidiano a realizar.
- Recibir la autorización formal del cliente confirmando del manejo de su carga, luego enviar los datos completos de su proveedor/consignatario para el inicio de las coordinaciones.
- Enviar shipping instructions al customer service encargado de la ruta y/o producto con el detalle específico de la carga a coordinar.
- Revisión de correos de los embarques cerrados.

#### **2.3.1.4.3.2 Funciones del customer service**

Las principales funciones según el manual de funciones de la empresa modelo son:

Para importaciones:

- Recibir la shipping instructions enviada por el ejecutivo comercial o pricing.
- Comunicar al agente/coloader en puerto de origen sobre la nueva carga.
- Hacerle seguimiento a la comunicación entre el agente y el proveedor, independientemente del INCONTERM.
- Corroborar detalles del embarque como naviera, contrato, POL, POD, contenedores, etc.
- Mantener informado en todo momento al cliente y ejecutivo a cargo de la cuenta.

- Solicitar los documentos en borrador -"draft"- antes del zarpe de la carga y verificar con el cliente si toda la información es correcta. Luego se le envía al cliente un correo de “confirmación de BL”.
- El día del zarpe de la nave se confirma al cliente mediante un correo de “aviso de embarque”.
- Enviar cuadro de status mínimo una vez a la semana al cliente o de acuerdo a la solicitud del mismo hasta antes del envío del aviso de llegada para FLC y LCL, en el caso de cargas aéreas las actualizaciones deben ser diarias.

Para aduanas:

- Solicitar la documentación al cliente y pago para el proceso de numeración.
- Enviar la documentación al agente de aduana y hacerle el seguimiento para su respectiva numeración.
- Una vez se confirme el levante autorizado, coordinar con el agente de aduanas y transportista el retiro de la carga.
- Hacerle seguimiento hasta que la carga llegue al almacén del cliente.

Para exportaciones:

- Recibir la shipping instructions enviada por el ejecutivo comercial o pricing.
- Confirmar con el cliente exportador fecha de embarque aproximado.
- Solicitar el booking con la naviera/coloader/aerolínea.
- Comunicar al agente/coloader en puerto destino sobre la nueva carga.
- Enviar la reserva al exportador y se solicita completar la matriz y enviar VGM.

- Se espera la confirmación del agente de aduana y/o exportador sobre el canal asignado (Canal naranja, continua la coordinación - Canal rojo, a la espera del resultado del aforo).
- Enviar la matriz y VGM a la naviera/coloader.
- Enviar los DRAFT del BL/AWB al exportador y al agente en destino.
- Documentos finales aprobados son enviados al exportador, área de operaciones y al agente en destino.
- Confirmar zarpe al exportador, área de operaciones y agente en destino.
- Enviar instrucciones de emisión de documentos a la naviera/coloader (origen o destino).
- Mantener informado en todo momento al cliente exportador, agente en destino y ejecutivo a cargo de la cuenta.
- Enviar cuadro de status mínimo una vez a la semana al exportador o de acuerdo a la solicitud del mismo hasta el arribo.

#### **2.3.1.4.4 Gestión de equipos comerciales**

Involucra al factor de apoyo humano, es decir a la fuerza de ventas. Son quienes llevan a la acción y convierten en realidad todos los planes definidos. (Artal, 2017, p.34)

##### **2.3.1.4.4.1 Liderazgo en los Equipos Comerciales**

Se dice que un líder tiene mucha influencia sobre las personas, lo que le permite encontrar la mejor forma de incentivarlas a trabajar con la mejor disposición para alcanzar un objetivo en común. El liderazgo debe adecuarse a las necesidades del equipo y para ello el líder debe dedicarse un tiempo en conocer bien a su equipo de trabajo y así tener una referencia del nivel de compromiso que tiene cada colaborador en relación a las funciones establecidas.



Según Arenal (2018), los estilos de mando y liderazgo son:

- Directivo

Liderazgo unidireccional donde los subordinados solo obedecen y no participan en la toma de decisiones. Es efectivo en ambientes de trabajo donde se deben tomar decisiones rápidas.

- Participativo

Se promueve el dialogo entre los subordinados para tener en cuenta sus opiniones, pero la decisión final la toma el líder de equipo.

- Delegativo

No interviene el líder y ejerce el mínimo control sobre sus subordinados, les da libertad para llevar a cabo sus ideas y proyectos según su experiencia y motivación.

- Transformacional

El líder emplea altos niveles de comunicación para conseguir los objetivos y aportan una visión de cambio que consiguen transmitir a sus subordinados. De esta manera motiva y aumenta la productividad y eficiencia del equipo.

- Transaccional

Se basa en procesos de intercambio entre líderes y subordinados. Los subordinados reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia con su cumplimiento. Arenal (2018, p.80-82)

Por otro lado, Fischman (2012) nos recuerda que:

El líder debe saber conducir a un grupo de trabajo a su cargo, enfocarse a las necesidades de grupo y fomentar la armonía y sinergia que se requiere en un entorno

laboral, llamar a un líder como líder transformacional se interpreta como un cambio para bien, como una influencia positiva porque transforma siendo el eje principal la interrelación con sus trabajadores, porque direcciona todas las expectativas que se fomentan con un fin común, tratando de cumplir con todos y con él mismo, las metas u objetivos para el bien o fin de la empresa, “Un líder es la persona que tiene el coraje de romper lo establecido e inspirar a sus seguidores a perseguir metas innovadoras que generen un cambio positivo”. Fischman (2012)

#### **2.3.1.4.4.2 Colaboradores comprometidos o identificados**

En el blog Gestiopolis, Félix Socorro (2003) indica que:

Comprometerse es obligarse. Cuando el trabajo se realiza por obligación existe presión, desmotivación y es factible la ausencia de calidad. La respuesta no está en el compromiso, está en la identificación. Uno de los elementos más importantes atribuidos al liderazgo es precisamente que el líder logra tal identificación con sus seguidores que éstos le ofrecen lealtad y fidelidad prácticamente sin exigir otra cosa que no sea el beneficio mutuo, y éste principio es el que debe regir a las organizaciones.

Las personas no desean sentirse obligadas a realizar la tarea, el trabajo ya es bastante exigente como para que exista una sensación adicional que comprometa al esfuerzo que se realiza, sin embargo, cuando el empleado está identificado con la tarea y con la entidad para quien la cumple, ésta le resulta placentera, la creatividad alcanza altos niveles y los resultados son superiores a los esperados.

Los trabajadores comprometidos están ante la expectativa de ofertas de trabajo, ya sea a través de medios impresos o electrónicos, cumplen estrictamente el horario de trabajo y lo exceden cuando el jefe se los propone. Aunque conocen y manejan la calidad tienden a no agregar valor al proceso, salvo que se les exija, pues su tarea consiste en dar respuesta a los requerimientos tal y como se le señalan. No evitan el trabajo, pero no se ofrecen a hacerlo. Tienden a ofrecer expresiones en tercera persona cuando se refieren a la empresa donde trabajan, tratando de no vincularse con ella totalmente. Destacan los errores, son capaces de percibirlos, pero no ofrecen soluciones. Son empleados promedio, destacan por la exactitud de su trabajo y la constancia, pero pocas veces por el impulso a los cambios y a las mejoras. Al hablar de la organización se refieren a las «gratificaciones» y «ayudas» que de ella han obtenido como motivación para continuar laborando.

Los empleados identificados con la empresa la sienten parte de sí. Están en constante búsqueda de la calidad y de mejoras en los procesos, conocen y se involucran en todas aquellas áreas y actividades en donde puedan agregar valor. Piensan en el futuro y se sienten responsables de ayudar a construirlo. El tiempo es un factor secundario, sin caer en la adicción por el trabajo, administran y controlan el tiempo de acuerdo a las prioridades. Observan los cambios como una forma de renovarse, por lo que si no observan su presencia lo promueven.

Hablan de la empresa con sentido de propiedad, se observan como parte del equipo, fomentan el liderazgo y lo asumen de acuerdo al caso. Usualmente destacan porque van más allá de lo requerido, saben que el éxito de la empresa depende de la energía que se imprima a sus procesos.

Dicho en otras palabras, las personas comprometidas sienten que deben cumplir con su trabajo, internalizándolo como un sacrificio ineludible y necesario, saben que tienen que hacerlo porque no poseen otro recurso y ello es suficiente razón para cumplir con la tarea. Los empleados identificados con la empresa quieren relacionarse con el proceso, para ellos el trabajo no es una obligación sino un aporte, una manera de contribuir con el éxito.

Es muy común observar como las empresas hacen alarde de sus valores, misión y visión, exponiéndolas a sus clientes con la finalidad de expresar la orientación y la base moral que poseen. Cuando el talento humano observa que tales declaraciones coinciden con sus expectativas, que no son solo un estandarte para impulsar las ventas, sino que en realidad existe una profunda convicción, éste suele compararlo con sus valores y sus metas, busca la coincidencia entre cada una de ellas y es allí precisamente donde nace la identificación. (Socorro, 2003)

#### **2.3.1.4.4.3 Teorías motivacionales de la fuerza de ventas**

Artal (2017) indica que:

Las teorías motivacionales o conceptos de comportamiento más importantes y relacionadas a la motivación en los colaboradores de la fuerza de ventas se dividen en:

- La pirámide de Maslow o Jerarquía de las necesidades humanas:

La jerarquía de las necesidades de Abraham H. Maslow (1954) presenta al hombre como un ser perpetuamente deseante y con necesidades escalonadas según su importancia: de menor a mayor nivel, son psicofísicas básicas, de supervivencia estricta, de seguridad, de pertenencia, de autoestima y de autorrealización. Se pasa a un nivel superior de forma parcial cuando el anterior

ha alcanzado un cierto grado de satisfacción: todo ello de una forma un poco difusa y con variaciones según cada individuo. Esta teoría es casi imposible de aplicar a la hora de la práctica por su excesiva complicación, pero indudablemente aclara una filosofía general que el jefe de vendedores debe tener en cuenta: que las necesidades de sus colaboradores son muy variadas y por lo tanto las soluciones demasiado simplistas, no funcionan.

- Teoría de los dos factores de Herzberg:

Frederick Herzberg publicó en 1968 su libro *Work and the Nature of Man*, donde sitúa como base de su teoría dos hechos: que a la gente le motiva su propio trabajo por sí mismo y ello es fuente de felicidad, y que las circunstancias que rodean a dicho trabajo pueden destruir esa felicidad y consecuentemente la ilusión y motivación para trabajar. Según Herzberg, y apoyándose en las teorías de Maslow, en el origen de la motivación, positiva o negativa, aparecen dos grandes grupos de factores:

- ✓ Necesidades de Higiene: Remuneración, Condiciones de Trabajo, Calidad de Dirección, Relaciones de Grupo, Seguridad, Imagen de la Empresa.
- ✓ Motivaciones Superiores: Trabajo Interesante, Logros (Éxitos), Reconocimiento, Perfeccionamiento, Progreso, Responsabilidades.

- Teoría de la expectativa de Vroom:

Es una teoría antigua con aplicaciones a la venta relativamente modernas. Parte de la base de que los individuos no están motivados internamente para ser eficaces, sino que la motivación surge en función de la importancia atribuida a las necesidades sentidas y de la facilidad para satisfacerlas. El mecanismo psicológico puesto en juego es el siguiente:

- ✓ Elemento expectativa de rendimiento en función de un esfuerzo: cada conducta posible se asocia a ciertas posibilidades de éxito. Se genera una esperanza y se prefiere la mejor asociación. Se le denomina Expectativa.
- ✓ Elemento expectativa de resultados de un rendimiento dado: cada conducta se relaciona con ciertas recompensas, y esperamos que a un determinado éxito corresponda una recompensa adecuada. Se trata también de una esperanza, que llamamos Instrumentalidad.
- ✓ Elemento nivel de atractivo: la preferencia por unas u otras recompensas varía de unas personas a otras e incluso para una misma según su edad y circunstancias. Estamos ante un juicio de valor que indica el grado de satisfacción de cada sujeto por una recompensa concreta. A este elemento lo llamamos Valencia.

El planteamiento escueto de Vroom se puede representar así:

$$\text{Motivación} = f(E*V*I).$$

Lo que indica que la motivación es una función de la expectativa, la valencia y la instrumentalidad, unidas entre ellas por un factor multiplicador. Si cualquiera de los factores es inexistente o reducido, el resultado final también lo será, aunque los otros factores sean elevados.

(Artal, 2017, p.337-341)

- Modelo de Churchill, Ford y Walker de la motivación de la fuerza de ventas:

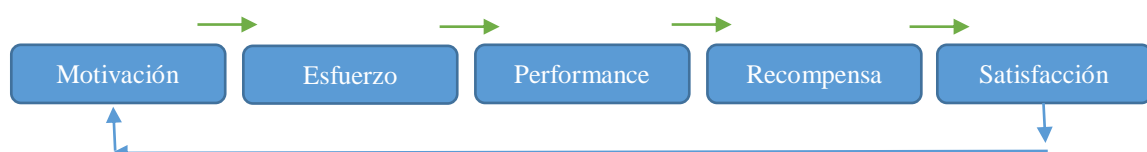


Figura 8. Esquema del Modelo de Churchill, Ford y Walker

Fuente: Elaboración Propia.

#### 2.3.1.4.4 Formación de equipos comerciales

En el blog El confidencial, la empresa EC Brands (2019) afirma que:

Una compañía que apueste por formar a sus profesionales no solo es necesario a nivel interno, sino que también tiene varias ventajas que acaban beneficiando incluso a los propios resultados de negocio empresarial.

##### 1. Más conocimientos

Si tus empleados siguen recibiendo una formación contratada o tutorizada por tu propia empresa, sus conocimientos irán mejorando y seguramente superen a los de tus competidores. Y cuanto más se reciclen tus empleados, mejor 'know how' tendrás en tu empresa. "Trabajar en las capacidades y conocimientos de tu personal indudablemente mejorará los procesos de trabajo y la producción", aseguran desde iDental, donde han hecho lo propio: entre 2016 y 2017 proporcionaron a su plantilla un máster en Odontología Integrada del que se beneficiaron 220 empleados. A tenor de los buenos resultados y de la experiencia de sus empleados, la compañía realizará este año una formación del mismo nivel, que pretende establecerse como una práctica anual para conformar un plan profesional que la empresa ofrece a sus trabajadores.

##### 2. Más capacidades

La formación no solo consiste en adquirir nuevos conocimientos, sino también nuevas habilidades. Esto será especialmente importante si tu empresa pertenece a un sector en constante cambio, ya sea por la entrada de la tecnología, por los cambios de tendencias o por el motivo que sea. Un empleado que se recicle de manera continua irá adquiriendo más y mejores aptitudes, y esa es una ventaja de la que nadie puede prescindir.

### 3. Menos resistencia al cambio

Seguro que en tu empresa hay algunos empleados, quizá con cierta edad, que en principio no parecen muy por la labor de actualizarse. De hecho, quizá seas tú el que mejor represente esa resistencia. Has de saber que la formación dentro de una empresa hará que sus empleados y directivos vayan adquiriendo una menor resistencia al cambio. Y a menos que tengas negocio asegurado para 50 años, créenos: necesitas que tu empresa no se resista a ir cambiando y evolucionando.

### 4. Mejores resultados empresariales

Todos los puntos anteriores desembocan en una consecuencia evidente. Si formas a tus empleados lo notarás en el negocio, que irá cada vez mejor gracias a que contarás con personal más competitivo. No lo olvides: la formación no es un gasto, sino una inversión.

### 5. Conexión empleado-empresa

Seguro que ya lo has comprobado por ti mismo: los mejores profesionales de cualquier sector no solo se mueven por dinero, sino que incluyen dentro de su ecuación otra serie de motivaciones: la proyección profesional, la conciliación y, efectivamente, los valores de la empresa y su conexión con ella. Si le muestras a tu empleado un compromiso para querer formarlos, seguramente él te lo devuelva en forma de fidelidad. "La formación al empleado también provoca que este aumente su vinculación con la empresa y su forma de involucrarse en el proyecto", aseguran desde iDental, con lo que "es menos probable que decida salir de la compañía. Además, es una ventaja competitiva, ya que ve demostrado que la empresa está dispuesta a apostar por él y su crecimiento personal". (EC Brands, 2019)



### 2.3.1.4.4.5 Los errores más grandes en la gestión de equipos comerciales

Torres (2014) menciona lo siguiente:

Los cinco errores más frecuentes y peligrosos en los que suelen incurrir muchos gerentes comerciales son:

1. Centrarse en cerrar acuerdos en lugar de desarrollar a los vendedores.
2. Los vendedores buscan más llamadas en lugar de una llamada mejor.
3. Pasan mucho tiempo secuestrados en su oficina, en lugar de trabajar e interactuar con los vendedores.
4. Asumir que se han formado, ellos saben cómo vender.
5. No uses lenguaje común de la venta para el diagnóstico de las oportunidades.

Torres (2014, p.183)

Dirección ejecutiva de los vendedores	47%
Buena estructura orgánica	7%
Dirección y supervisión de vendedores	10%
Formación de vendedores e intermediarios	12%
Selección de vendedores	5%
Retribución de vendedores	7%
Prestar ayuda a vendedores	6%
<b>RELACIONES CON EL CLIENTE</b>	19%
Investigación de mercados	12%
Servicio al cliente	7%
<b>Relaciones públicas generales</b>	19%
Publicidad y promoción de ventas	15%
Relaciones públicas	4%
<b>CONTROL DEL PRODUCTO</b>	15%
Investigación y desarrollo del producto	11%
Estudio y estructura del precio	4%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Tabla 10. Actividades clave que distinguen a un buen director de ventas

Fuente: Extraído del libro Administración en Ventas (Torres, 2014, p. 185)

#### **2.3.1.4.4.6 La comunicación interna en la organización**

Artal (2017) aclara lo siguiente:

La comunicación interna hace referencia al marketing interno, a la fuerza de ventas y recursos humanos dentro de la empresa. Puede ser descendente (órdenes y directrices), ascendente (información de base) y horizontal (comunicación al mismo nivel jerárquico). Por otro lado, los canales de comunicación pueden ser formales o informales, en donde los informales suelen ser muy activos en el ámbito comercial y son empleadas constructivamente si se consigue confianza plena en el equipo. El éxito de toda buena comunicación depende de la colaboración mutua ya que si una es deficiente termina afectando a la otra. Los objetivos esenciales de la comunicación interna son:

- Eficiencia comercial.

La comunicación interna es imprescindible para la eficiencia de la red comercial como vía de información, ayuda, motivación y control. Es relevante incluir la información disponible sobre mercado, competencia, hábitos de compra, etc y recibir regularmente información de campo por parte de los vendedores.

- Conocimiento de la empresa.
- Conocimiento del producto y técnicas de venta.
- Motivación y desarrollo profesional.

La comunicación interna debe permitir a la red de vendedores motivarse, conocer sus posibilidades de desarrollo personal y carrera, sus oportunidades de formación y en general de futuro. Todo ello mejora el desempeño y la sensación de seguridad, la dirección por objetivos, la responsabilidad y la autorrealización. Artal (2017, p87-90)

### 2.3.1.4.5 Estrategias de marketing

Artal (2017) indica que:

Son los factores internos relacionados a los externos que involucran todas las actividades estratégicas que conforman el marketing mix (producto, precio, plaza, promoción y preparación del entorno público y social) y están adaptadas a los clientes y potenciales clientes, todas ellas se encuentran dentro del plan de marketing.

(Artal, 2017, p.34)

La dirección de ventas es una de las partes importantes de la función Comercial/Marketing, y como tal debe estar imbuida de la cultura/filosofía de servicio al cliente. Además, el marketing se viene estructurando corrientemente en tres grandes áreas o etapas:

- Investigación del mercado y la demanda (detección de hechos).
- Políticas del mix (parte preparatoria de una oferta global).
- Procesos de venta y posventa (parte de realización y continuidad).

(Artal, 2017, p.33)

Las grandes políticas del mix comercial son los instrumentos estratégicos que adecuadamente combinados forman el cuerpo del plan de marketing: producto, precio, distribución, comunicación. En la empresa, los aspectos comerciales dependen directamente del plan táctico y se reflejan en otro documento distinto a la planificación estratégica: el plan de marketing. En él se recogen la formulación de los objetivos y comerciales y a continuación los instrumentos tácticos que se van a emplear alcanzar las metas planteadas por la empresa.

(Artal, 2017, p.118-119)

Para el presente trabajo de investigación no fue considerada la “p” de producto entre las estrategias de marketing ya que la empresa modelo es una empresa de servicios.

### 2.3.1.4.5.1 El marketing 3.0 y la gestión comercial

Torres (2014) afirma que:

Las funciones del marketing incluyen a la administración de ventas en todo tipo de negocios y esto se le conoce como mezcla mercadológica que involucra a las famosas “P” del marketing. La fuerza de ventas es también uno de los elementos de la mezcla mercadológica y necesita que todo lo demás funcione para poder funcionar de la mejor forma posible.

Las funciones del marketing han cobrado mayor importancia y suelen ser cambiantes a lo largo de los años, hoy en día se busca hacer marketing con función en valores a lo que Philip Kotler denominó Marketing 3.0. Éste tipo de marketing resalta de manera continua lo que piensa el cliente y lo que requiere para ofrecerle productos de valor.

Kotler y otros autores ven al Marketing 3.0 como personalizado, uno que busca llegar a sus consumidores o potenciales clientes con información que les sea muy interesante, además que pueda agregar valor al producto mediante los avances tecnológicos mientras se van identificando que cosas les interesan. Aquí rigen los valores el rumbo y la estrategia del negocio, en donde incluso las propuestas que se hagan deberán cubrir varios aspectos del consumidor incluyendo sus emociones.

En concreto el marketing 3.0 busca alinear los productos con la esencia de las personas, buscando crear una conexión más profunda logrando fidelizar a sus clientes y que no miren a otras marcas. Todo esto está relacionado directamente con la administración de las ventas ya que para vender será necesario hablar de y manejar valores. (Torres, 2014, p.5-7)

### Comparaciones de los tres estados de mercadotecnia.

	Marketing 1.0 Marketing centrado en el producto	Marketing 2.0 Marketing orientado hacia el cliente	Marketing 3.0 Marketing dirigido a los valores
Objetivo	Productos de <b>ventas</b>	Satisfacer y retener a los consumidores	Hacer del mundo un mejor lugar
Fuerzas que posibilitan	Revolución industrial	Información tecnológica	Tecnología <i>new wave</i>
Cómo ven el mercado las compañías	Compradores masivos con necesidades físicas	Consumidor inteligente con mente y corazón	Un ser humano completo con mente, corazón y espíritu
Concepto clave de mercadotecnia	Desarrollo del producto	Diferenciación	Valores
Directivos de mercadotecnia de la compañía	Especificación del producto	Posicionamiento corporativo y del producto	Corporativo, visión y valores
Propuestas de valor	Funcional	Funcional y emocional	Funcional, emocional y espiritual
Interacciones con el consumidor	Transacciones uno a muchos	Relaciones uno a uno	Colaboración de muchos a muchos

Fuente: HSM. Foro Mundial de Marketing y **Ventas** (2-3/VI/10. México. Conferencia "Phillip Kotler: Marketing 3.0").

Tabla 11. Comparaciones de los tres estados de marketing

Fuente: Extraído del libro Administración en Ventas (Torres, 2014, p. 8)

## 2.3.2 Cartera de clientes

### 2.3.2.1 Gestión de la cartera de clientes

En el blog de la Universidad ESAN se indica que:

La gestión de cartera de clientes es la metodología aplicada por una empresa que tiene como objetivo incrementar la eficiencia de los esfuerzos realizados para retener y vincularse a sus clientes. Y para retener a los clientes hay que mantenerlos satisfechos con el producto o el servicio que le brindamos, para asegurarnos de esto hay que contar con información bien ordenada acerca de los clientes. (Conexión-ESAN, 2016)

La consultora BINET (2016) determina que:

Esta metodología pone de manifiesto la importancia de los siguientes aspectos:

- Desarrollar un mejor conocimiento inteligente de clientes.
- Rediseñar los modelos de negocio.
- Crear un mix de servicios diferencial hacia una gestión segmentada de clientes.
- Llevar a cabo un proceso de cambio destinado hacia una orientación al cliente.
- Crear buenas métricas para el seguimiento de los resultados relacionados con la base de clientes.

Debemos tener claro que mientras la tarea de marketing es captar clientes, la tarea de la gestión de cartera de clientes es retenerlos. Podríamos considerarlo como un nuevo enfoque en el modo de hacer negocios, en el que se integrarían: actividades de marketing, ventas y servicios. (BINET, 2016)

El Centro Europeo de Postgrado – CEUPE (2018) resalta que:

El estudio de los clientes de una empresa nos permite saber cuáles son los puntos donde se debe reforzar la relación, permitiendo conocer aquellos productos más adecuados, qué estrategias de captación aplicar, qué portfolio se adecua mejor a las necesidades de los clientes y no sólo esto, sino también analizar el futuro, entender la calidad y la cantidad aplicada a las clasificaciones de clientes. Hacerse preguntas como “¿Qué potencial tiene este cliente de cara al futuro? ¿Qué me va a aportar? ¿Qué oportunidades me brinda?”, siempre es relevante para las organizaciones.

(CEUPE, 2018)

## **2.4 Marco conceptual**

### **Agente de carga internacional**

Es el intermediario entre un embarcador, un consignatario y un proveedor de servicio de transporte que en su mayoría o es una aerolínea o una línea naviera. Se encarga en conjunto a una agencia partner de la completa coordinación del transporte internacional de la mercadería de sus clientes, así como de la documentación según INCOTERM previamente definido.

### **Agentes partners**

Son agentes de carga socios que trabajan en conjunto con la agencia de carga internacional que tiene a cargo los requerimientos de un cliente importador o exportador. Juntos se encargan de coordinar el pick up, transporte, consolidación en origen, embalaje, paletizado, documentación, aduanaje, transporte, recepción, desconsolidación y almacenaje de la mercadería en destino según del INCOTERM solicitado por su cliente.

### **Área de operaciones de una agencia de carga internacional**

En esta área se realiza la transmisión electrónica del manifiesto de carga consolidada en el plazo establecido por SUNAT y se envía el aviso de llegada a los importadores.

También se tiene constante comunicación con otros operadores logísticos como las líneas navieras (para coordinar la emisión del BL u otras instrucciones), con el agente de aduana (para la entrega y endose del BL o AWB), con los agentes portuarios (para el direccionamiento de la carga al depósito temporal solicitado por el cliente y para el desglose de la carga para obtener los vistos buenos correspondientes) y con el depósito temporal (para coordinar el posicionamiento del contenedor consolidado y su apertura). Finalmente se encarga de preparar los expedientes de rectificación a ser presentados ante SUNAT en caso de corrección de cantidad de bultos, descripción y otros aspectos. (Muñoz, 2017)

### **Cadena logística**

Involucra la planificación y gestión de todas las operaciones relacionadas con el flujo óptimo de mercancías, materias primas y productos elaborados, así como su custodia desde las fuentes de aprovisionamiento hasta el consumidor final de tal forma que se cumplan con los plazos establecidos, la calidad esperada y la cantidad definida.

Tiene como objetivo aumentar la eficiencia en la entrega, minimizar los costos sin perjudicar la calidad de los productos y lograr satisfacer las necesidades de sus clientes. (Noega Systems, 2017)

### **Cartera de clientes/Portafolio de clientes/Base de datos de clientes**

Es un registro o directorio de un grupo de personas naturales o jurídicas interesadas en los servicios que ofrece la empresa, incluyen a los clientes activos/actuales y a los clientes potenciales.

#### **Clientes activos/actuales**

Son las personas naturales o jurídicas que establecen una relación comercial que va más allá de una primera compra a la empresa y que actualmente siguen demandando los servicios. Pueden ser segmentados de varias formas como clientes leales, rotativos, nuevos, etc.

#### **Clientes fidelizados**

Hacen referencia a los clientes que trabajan la mayor cantidad o el total de su demanda con una sola empresa debido a la confianza y el buen servicio que recibe.

#### **Clientes potenciales**

Personas o empresas que han mostrado o muestran interés en los servicios o productos que ofrece una empresa pero que aún no han realizado una compra. Son grandes oportunidades de hacer nuevos negocios y ser nuevas fuentes de ingreso para la empresa y al igual que los clientes activos, se pueden segmentar de varias formas.



**Clima organizacional**

Comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades. Puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño.

**Comprador**

Persona natural o jurídica que al menos tiene una relación comercial básica con otra empresa de la cual compró o adquirió algún servicio al menos una vez.

**Conformismo laboral**

Situación relacionada al hastío laboral, es un comportamiento en donde el colaborador deja de luchar por progresar profesionalmente ya que se ha conformado con su realidad y deja de hacer esfuerzo por mejorarla. Este comportamiento involucra que el colaborador pierda entusiasmo y ya no sienta pasión en lo que hace, de esta forma el trabajo ya no le sorprende y ni le causa satisfacción.

**Consignatario**

La empresa o persona que figura en los documentos de transporte como el receptor previsto de un envío y quien tiene derecho a reclamar por la mercancía al transportista al llegar a destino. Para efectos aduaneros es el propietario legal de la misma.

**Consolidación de carga**

Reunir un conjunto de cargas de diferentes clientes o propietarios para que viajen en un ULD. El costo del flete internacional se comparte entre todos los clientes.

**Código aéreo y marítimo**

### **Área de customer service de una agencia de carga internacional**

Agrupar a las personas encargadas de realizar las coordinaciones con los agentes del exterior. Una vez que el cliente confirme el embarque, emiten el shipping instruction considerando el costo y la venta del servicio. Envían pre aviso de embarque / pre alerta con copia del HAWB o HBL. (Muñoz, 2017)

Coordina con el área de operaciones constantemente y son quienes mantienen informados a los clientes sobre el estado de su carga en tiempo real.

### **Desconsolidación de carga**

Es la separación de las cargas de los diferentes clientes o propietarios que vinieron consolidadas en el ULD una vez que llegan a destino.

### **Desempeño laboral**

Se enfatiza en la forma de realizar el trabajo. En el esfuerzo empleado para la consecución de los objetivos. Incide en el cómo se realiza el trabajo. Por ello, se analizan las competencias que posee el trabajador, como las utiliza en el trabajo y en qué grado las posee.

(García, 2017)

### **Distribución física internacional**

Proceso logístico que involucra colocar un producto en un mercado extranjero según el INCOTERM negociado entre el vendedor y el comprador. Tiene como objetivo la eficiente gestión en tiempo, costos y riesgos que se puedan generar en el transcurso del transporte.

### **Estrategias comerciales**

Son acciones o planes específicos que se realizan para alcanzar los objetivos establecidos del área comercial, se pueden desarrollar varias en simultáneo, para dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado.

**Eficacia, eficiencia productividad**

Eficacia: Consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa.

Eficiencia: Se refiere a lograr las metas con la menor cantidad de recursos. El punto clave en esta definición es ahorro o reducción de recursos al mínimo.

Productividad: Se trata de la relación producto-insumo en un período específico con el adecuado control de la calidad. Puede expresarse con la siguiente ecuación:  $\text{Producción} = \text{Productividad} / \text{Insumo}$ . (Aspel, 2016)

**Ejecutivos comerciales de una agencia de carga internacional**

Personal que labora en el área comercial que tienen la función principal de buscar y captar nuevos clientes a quienes brindarles los servicios de la empresa, en este caso transporte de carga marítima y aérea en FCL o LCL, además aumentar las ventas con clientes actuales.

Suelen agendar reuniones y hacer visitas y son medidos por metas mensuales en TEUS para carga marítimas en LCL y Kg's para cargas aéreas, así como metas en unidades monetarias.

**Embarcador**

La empresa o persona que figura en los documentos de transporte como el encargado de entregar la mercadería al agente de carga internacional en origen, en algunos casos también es el propietario de la misma.

**FCL**

Modalidad de envío de contenedor completo que ha sido cargado por el vendedor. Al estar sellado, el contenido no es visible desde fuera.

**Fuerza de ventas**

Son las personas encargadas de generar una demanda efectiva del producto, es decir que se efectivice la compra del mismo.

## **LCL**

Modalidad de envío de contenedor donde se carga y alquila una parte del contenedor. Implica que el transporte de la mercadería, los costos y sus riesgos en el transporte serán compartidos entre los diferentes propietarios de todas las mercaderías que puedan llenar el contenedor.

## **Flexibilidad en las agencias de carga internacional**

Un agente de carga puede proporcionar flexibilidad a las empresas en función de sus necesidades y a la fluctuación de su demanda de transporte. Puede ofrecer variedad de alternativas y el transporte adecuado durante los periodos críticos ante factores externos como impedimentos climáticos. (Bañuelos, 2014)

## **Freelance de una agencia de carga internacional**

También se le conoce como ejecutivo independiente. Es una persona que tiene sus propios clientes fidelizados a los que les ofrece y recomienda los servicios de una agencia de carga internacional. No trabajan directamente para la agencia de carga en horario fijo, ni tampoco pertenece al equipo comercial por lo que no tiene metas mensuales ya que cierra embarques esporádicamente con sus clientes y reciben una comisión por ello. Suelen ser ex trabajadores de una agencia de carga internacional que tienen clientes que solo desean trabajar con ellos.

## **Gestión comercial**

La gestión comercial es la Administración de todas aquellas acciones establecidas sobre los procesos relacionados con las ventas y el cliente, que nos permiten maximizar los resultados a favor del flujo económico, la marca y el reconocimiento de los productos y servicios en el mercado.

Todo aquello que nos permite maximizar el enfoque en el cliente con los mejores resultados y probablemente bajo condiciones de incertidumbre (algo que por cierto es inherente a la Administración que se digna en ser lo que es) cae en el ámbito de la Gestión comercial. (González, 2019)

### **Incoterms**

Son un grupo de términos comerciales (de tres letras cada uno) que se utilizan en las transacciones internacionales para aclarar los costes y determinar las cláusulas comerciales incluidas en un contrato de compraventa.

Estos términos fueron creados en 1936 por parte de la Cámara de Comercio Internacional (CCI) bajo el nombre de Incoterms 1936, aunque con el paso del tiempo se han ido adaptando a los diversos cambios surgidos en las prácticas comerciales hasta llegar a los actuales Incoterms 2010, que entraron en vigor el 1 de enero de 2011. (Kanvel, 2017)

### **Informática Escomar - Infoescomar**

Software online que brinda a través de su portal web servicio de estadística de comercio internacional peruano.

### **KPI'S**

La palabra KPI proviene de “Key Performance Indicators” o “indicadores claves de desempeño”. Es decir, aquellas variables, factores, unidades de medida, que consideramos “estratégicas” en nuestra empresa y que por ende influyen directamente en el “core business”. Son métricas (medibles y cuantificables) que determinaran numéricamente una variable (por ejemplo: ingresos, gastos, número de visitas...) directamente relacionada con los objetivos marcados dentro de nuestra estrategia o plan de marketing anual. (Gómez, 2019)

### **Objetivos SMART**

Objetivos que cumplen las características de ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y que tienen un tiempo determinado para ser alcanzados.

### **Plan estratégico comercial/PEC**

Documento que integra de forma clara y muy específica todas las estrategias comerciales a emplearse que ayuden a cumplir todos los objetivos comerciales establecidos.

**Planeación**

Es la acción y efecto de planear, es decir, trazar un plan. Implica tener uno o varios objetivos a cumplir, junto con las acciones requeridas para que este objetivo pueda ser alcanzado. Como un proceso de toma de decisiones la planeación está formada por varias etapas.

**Planificación**

Es un método que permite ejecutar planes de forma directa, los cuales serán realizados y supervisados en función del planeamiento. En una organización, los directivos son quienes tienen que realizar los planes que serán regidos por la planificación. La operación y ejecución de los planes puede haber sido realizada por una única persona u otro individuo, que obligatoriamente tendrá que conocer y comprender el nivel de planeamiento que se ha querido o podido llevar a cabo.

**Pricing de una agencia de carga internacional**

Se encarga de actualizar las tarifas de los servicios, solicitarlas y negociarlas con los coloaders, navieras/aerolíneas y agentes partners de carga y aduanas de acuerdo a los requerimientos diarios y elegir la mejor opción para los clientes. Arma la cotización en el sistema y la envía a los clientes además de darle seguimiento.

**Proceso / procedimiento Operativo**

Proceso operativo es el conjunto de actividades relacionadas entre sí que se llevan a cabo para generar un resultado o producto.

Procedimiento operativo es un método compuesto por pasos claros y objetivos que deben seguirse para completar una tarea. (Chen, 2008)

**Rendimiento laboral**

Se refiere a los resultados que ha logrado un colaborador y que tiene impacto directo en la organización. Suele haber una retribución como parte variable en el salario del colaborador.

**Servicio al cliente**

Proporcionar asistencia a los clientes, de tal forma que esto redunde en un mayor grado de satisfacción, y que además sea concordante con su objetivo. Por lo tanto, se fundamenta el servicio al cliente en la preocupación constante por las preferencias de los clientes, tanto en el nivel de interacción con ellos, como en el diseño de los escenarios apropiados en los cuales se presta el servicio. (Stark, 2018)

**TEU**

Unidad de medida del transporte marítimo internacional para los contenedores equivalente a una unidad por cada contenedor de 20 pies.

## **CAPÍTULO III**

### **3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Hipótesis general**

Las estrategias propuestas para la mejora de la gestión comercial influirán en la cartera de clientes de la empresa G&S LOGISTICS S.A.C ante la baja efectividad para captar clientes nuevos desde inicios del año 2019.

#### **3.2 Hipótesis específicas**

El ambiente externo influye en la cartera de clientes de la empresa.

La planificación de objetivos influye en la cartera de clientes de la empresa.

La eficiencia en la capacidad de respuesta del área de Customer Service influye en la cartera de clientes de la empresa cuando hay sobrecarga de requerimientos.

El conformismo laboral y la falta de motivación en los ejecutivos comerciales influye en la cartera de clientes de la empresa.

La falta de estrategias de marketing promocional en la gestión comercial influye en la cartera de clientes de la empresa.



## **CAPÍTULO IV**

### **4. MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1 Tipo y método de investigación**

Considerando la naturaleza y el propósito de la investigación, se desea conocer el nivel de asociación que existe entre las dos variables cualitativas del presente trabajo de investigación aplicado en una agencia de carga internacional.

- Variable independiente X o estímulo: Gestión comercial.
- Variable dependiente Y o respuesta: Cartera de clientes.

El tipo de investigación es: Aplicada, descriptiva, no experimental.

#### **4.2 Diseño específico de investigación**

El diseño de la investigación es el deductivo. Parte de lo general a lo específico para explicarlo a través de un razonamiento lógico y también para el contraste de las hipótesis que finalmente sustentarán las conclusiones del presente trabajo de investigación.

#### **4.3 Población, muestra y participantes de la investigación**

Población: Está conformada por todas las empresas con las mismas características que desarrollan la misma actividad económica que la empresa G&S LOGISTICS S.AC, es decir todas las agencias de carga internacional que operan en Perú. Las cuales según el registro de agentes de carga internacional marítima autorizados o con permisos prorrogados del MTC suman un total de 551 (Ver anexos).

Muestra: Está conformado por una cantidad definida de personas que trabajen o hayan trabajado recientemente en las empresas que conforman la población y que además hayan tenido cuentas de clientes a su cargo. Por ello la ficha de recolección de datos estuvo dirigida principalmente a ejecutivos comerciales, freelance y customer services.

La cantidad definida de la muestra se calculó con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(z^2 * N * p * q)}{(z^2 * p * q) + (e^2 * (N - 1))}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

z= cuantil de la normal con un nivel de confianza.

p= porcentaje de la población que tiene el atributo deseado o probabilidad de éxito del evento de interés.

q= porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado, es igual a 1-P.

N= tamaño de la población

e= error de estimación máximo aceptado

Entonces:

$$n = \frac{(1.96^2 * 551 * 0.65 * 0.35)}{(1.96^2 * 0.65 * 0.35) + (0.12^2 * (550))}$$

$$n = 55$$

Para el presente trabajo de investigación de considero una muestra mínima de 55 personas.

Close Send to Excel Ordenar Reporte ▾ Graficar Top 10 ▾

### Posición Marítima x TEUS

Comparativo a Junio 2019 / 2018 por Agente de Carga.

#	AGENTE DE CARGA	ACUMULADO ANUAL			ACUMULADO JUNIO		
		2019	2018	AVANCE	2019	2018	VAR. %
1.	KUEHNE + NAGEL SA	16,570	28,291	58.57%	13,792	12,872	7.15% ↑
2.	DHL GLOBAL FORWARDING PERU SA	13,146	22,247	59.09%	11,266	11,586	2.76% ↓
3.	DELFIN GROUP CO.SAC	9,784	17,669	55.37%	8,280	8,454	2.06% ↓
4.	PANALPINA TRANSP. MUNDIALES SA	9,044	14,975	60.39%	7,704	6,709	14.83% ↑
5.	SPEED OCEAN LINE SAC	6,867	10,068	68.21%	6,186	5,202	18.92% ↑
6.	MSL DEL PERU SAC	6,226	10,800	57.65%	5,328	4,702	13.31% ↑
7.	GEODIS WILSON PERU SA	5,873	7,652	76.75%	5,122	3,515	45.72% ↑
8.	AUSA OPERACIONES LOGISTICAS SA	5,468	10,028	54.53%	4,772	4,080	16.96% ↑
9.	C & B LOGISTICS SAC	5,150	11,688	44.06%	4,226	5,446	22.40% ↓
10.	PACIFIC SHIPPING GROUP SAC	4,855	9,134	53.15%	3,906	4,062	3.84% ↓
11.	SCHENKER PERU SRL	4,785	8,097	59.10%	3,772	3,841	1.80% ↓
12.	CRAFT MULTIMODAL PERU SA	4,017	7,372	54.49%	3,388	3,535	4.16% ↓
13.	ANTARES LOGISTICS SAC	3,713	6,042	61.45%	3,271	2,550	28.27% ↑
14.	BON VOYAGE LOGISTICS PERU SAC	3,637	5,687	63.95%	3,079	2,395	28.56% ↑
15.	TRANSOCEAN LOGISTICS CORP. SAC	3,566	5,608	63.59%	3,101	2,635	17.69% ↑
16.	DSV AIR & SEA SA	3,549	5,940	59.75%	3,098	2,975	4.13% ↑
17.	JAS FORWARDING DEL PERU SA	3,371	6,598	51.09%	2,889	2,801	3.14% ↑
18.	TIBA CARGO PERU SAC	3,307	2,837	116.57%	2,699	982	174.85% ↑
19.	ANDES LOGISTICS DEL PERU SAC	3,225	7,519	42.89%	2,683	3,186	15.79% ↓
20.	GAMMA CARGO SAC	3,216	6,489	49.56%	2,791	2,711	2.95% ↑

Tabla 12. Ranking Top 20 Agencias de carga internacional en Perú según TEUS periodo junio 2019/2018

Fuente: Infoescomar.

#### 4.4 Instrumento de recolección de datos (IRC)

Se utilizó un cuestionario de 52 preguntas cerradas con alternativas de respuesta según la escala Likert. Todas las preguntas fueron elaboradas para verificar la validez de las hipótesis planteadas en el tercer capítulo.

El cuestionario fue anónimo y validado por tres expertos en donde cada pregunta que la conforma está asociada a un indicador que forma parte de las dimensiones de alguna de las dos variables de estudio (X o Y).

De esta manera se garantizan las propiedades básicas de todo instrumento de medición: la confiabilidad y su validez.

#### **4.5 Recolección de datos**

- Tuvo punto de inicio en la cuarta reunión donde se aplicó el instrumento de recolección de datos (la encuesta) dirigida a todo el personal que tiene cuentas a cargo. Al inicio se consideró que la muestra involucraba solamente personal de G&S LOGISTICS S.A.C por lo que las encuestas fueron impresas, llevadas y tomadas en sus oficinas.
- Se comprobó con el experto que la cantidad mínima de la muestra (finita) para el presente trabajo de investigación debe ser de 55 personas. Para el caso de una muestra infinita el experto recomienda un mínimo de 62.
- Se procedió a hacer la encuesta virtual por su eficiencia en tiempos para poder cumplir con los plazos establecidos. Esto debido al número de preguntas, la disponibilidad de las personas que conforman la muestra y la sensibilidad de la información.
- Se volvió a aplicar la encuesta, esta vez virtual, a los colaboradores de G&S LOGISTICS S.A.C. Además, se solicitó el apoyo de los encuestados compartiendo el link de la encuesta a contactos de otras agencias de carga en el país que también tengan cuentas de clientes a cargo.
- Se contactó a algunos clientes antiguos de la empresa modelo (afines al investigador) que ayudaron al investigador compartiendo el link de la encuesta con sus actuales agentes de carga.
- Se contó con el apoyo de una compañera de la carrera de administración de negocios globales que junto a su esposo son dueños de una pequeña agencia de carga y tienen colaboradores.

- Se contactó a personas (afines al investigador) encargados de las importaciones/exportaciones de las empresas donde trabajan que ayudaron al investigador compartiendo el link de la encuesta con sus actuales agentes de carga.
- Luego de superar ligeramente la muestra mínima, los datos obtenidos se codificaron y se trasladaron a una hoja de cálculo de Excel con un formato preestablecido, obteniéndose de esta forma la base de datos final del presente trabajo de investigación.

#### **4.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

A partir de la base de datos, se procesó la información con el programa estadístico SPSS y se obtuvo la siguiente información:

- Tabla de distribución de frecuencias.
- Información para la elaboración gráficos de barras.
- Información para la elaboración de la Tabla Cruzada - Chi Cuadrado.

#### **4.7 Procedimiento de ejecución del estudio**

- Replanteamiento de un nuevo tema de investigación para cumplir con los lineamientos de investigación exigidos por la EAPANG involucrando a una empresa de alcance global. Al inicio se estuvo haciendo en base a una local.
- Consultar con el equipo gerencial de G&S LOGITICS S.A.C la disponibilidad de la empresa para poder realizar el estudio, siendo prioridad por parte del investigador debido a la confianza que existe al haber sido colaborador e integrante del equipo comercial 2014-2015. Además, una agencia de carga internacional como empresa está directamente relacionada a la carrera profesional ANG y por lo tanto cumple con todas las características necesarias para formular un tema de investigación más interesante.

- El equipo gerencial confirma su disposición y se agenda la primera reunión formal.
- Se realiza la primera reunión formal donde se explicó la idea del estudio, se consulta por el nivel de acceso a la información de la empresa, se conoce la realidad problemática y se define el problema principal.
- Elaboración de la encuesta de sondeo según la información recopilada en la primera reunión y se agenda una segunda reunión formal.
- Se realiza la segunda reunión formal donde se dejaron las encuestas de sondeo para que sean llenadas por el equipo comercial. Además, se solicitó mayor información puntual de la empresa la cual fue enviada por correo. Se agendó una tercera reunión formal.
- Se realiza la tercera reunión para recoger las encuestas de sondeo y aclarar dudas.
- Elaboración del prólogo y el capítulo I, elaboración del capítulo II, elaboración del capítulo III y la matriz de consistencia.
- Elaboración del instrumento de recolección de datos (IRD), se valida y se agenda una cuarta reunión formal.
- Se realiza la cuarta reunión y se aplica el IRD en las oficinas.
- Se confirma la muestra real de 55 personas, se elabora el IRD virtual y se vuelve a aplicar, pero de manera virtual. Se comparte el link de la encuesta a todos los contactos posibles de la empresa modelo y del investigador.
- Envío de avance a la asesora hasta el capítulo III y la matriz de consistencia.
- Desarrollo del capítulo IV-V. Instrumento, recolección y tabulación de los datos.
- Elaboración de la propuesta de estrategias e informe final.
- La tesis fue observada y se agenda una quinta reunión para subsanar las observaciones.
- Se presenta la tesis subsanada.

## CAPÍTULO V

### 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1 Análisis univariado de los datos

##### 5.1.1 Tablas de frecuencias univariadas para cada pregunta

Considerar que las opciones numéricas de cada pregunta representan el grado de conformidad de los encuestados según la siguiente escala:

TOTALMENTE DE ACUERDO = 5  
 PARCIALMENTE DE ACUERDO = 4  
 NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO = 3  
 PARCIALMENTE EN DESACUERDO = 2  
 TOTALMENTE EN DESACUERDO = 1

		SEXO			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	27	43.5	43.5	43.5
	Masculino	35	56.5	56.5	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 13. Sexo de los participantes de la muestra.

Fuente: SPSS.

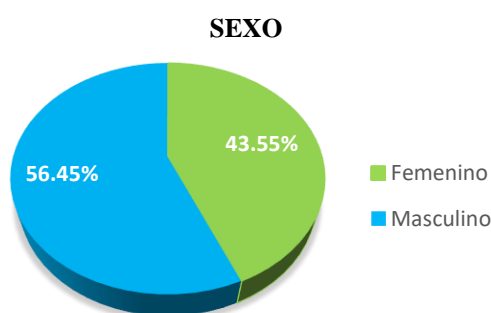


Figura 9. Sexo de los participantes de la muestra.

Fuente: Elaboración propia.

#### Interpretación:

El porcentaje de ambos géneros no distan, siendo el número hombres ligeramente mayor al de mujeres en la muestra de 62 personas.

		<b>RANGO DE EDADES</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18-25	19	30.6	30.6	30.6
	26-30	28	45.2	45.2	75.8
	30-35	12	19.4	19.4	95.2
	36+	3	4.8	4.8	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 14. Rango de edades de los participantes de la muestra.

Fuente: SPSS.

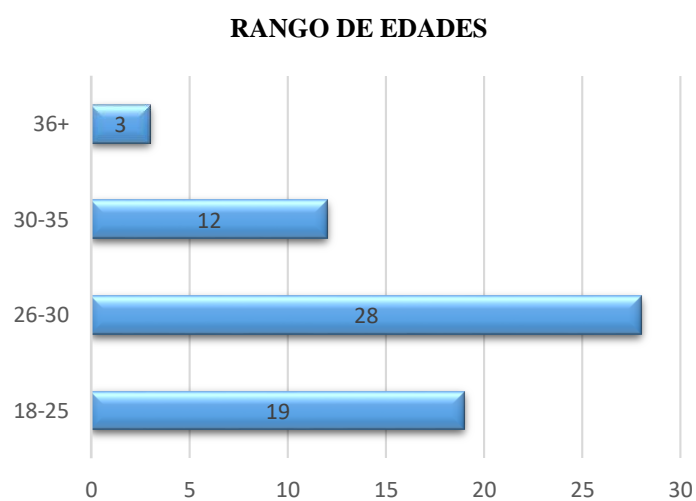


Figura 10. Rango de edades de los participantes de la muestra.

Fuente: Elaboración propia.

#### Interpretación:

Los resultados muestran que en la muestra predominan los jóvenes-adultos entre 26 y 30 años con el 45.2%, seguidos por los más jóvenes de la muestra que están entre los 18 a 25 años de edad.



		<b>CARGOS</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Customer Service	8	12.9	12.9	12.9
	Ejecutivo Comercial	32	51.6	51.6	64.5
	Freelance	14	22.6	22.6	87.1
	Gerente Comercial	2	3.2	3.2	90.3
	Gerente de Operaciones	1	1.6	1.6	91.9
	Gerente General	2	3.2	3.2	95.2
	Jefe Comercial	3	4.8	4.8	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 15. Puestos de trabajo de los participantes de la muestra.

Fuente: SPSS.

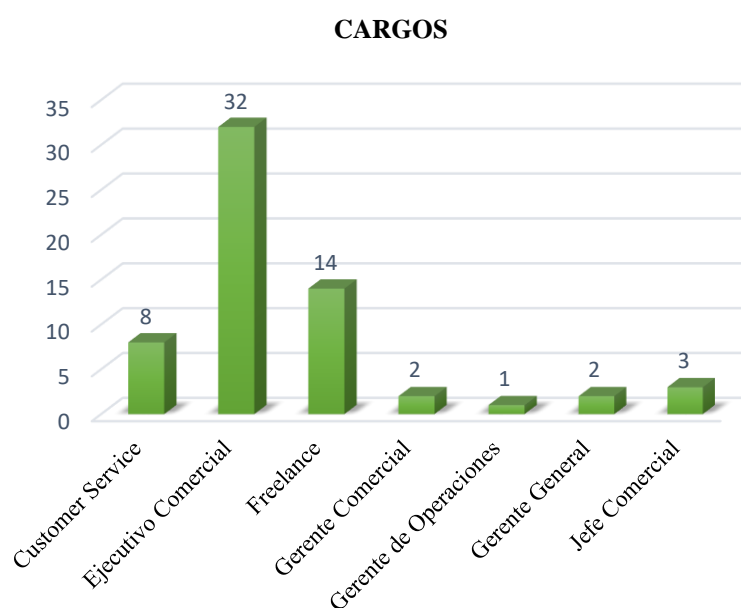


Figura 11. Puestos de trabajo de los participantes de la muestra.

Fuente: Elaboración propia.

#### Interpretación:

El 51% del total de encuestados representan a los ejecutivos comerciales de alguna agencia de carga internacional quienes son los participantes principales del presente trabajo de investigación, seguidamente de los freelance quienes al igual que los ejecutivos comerciales tienen cuentas a cargo con la diferencia de que trabajan independientemente y no en un horario de oficina.

### AÑOS DE EXPERIENCIA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0 - 1	7	11.3	11.3	11.3
	1 - 2	18	29.0	29.0	40.3
	2 - 5	20	32.3	32.3	72.6
	5 - 8	8	12.9	12.9	85.5
	8 - 10	5	8.1	8.1	93.5
	10+	4	6.5	6.5	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 16. Años de experiencia de los participantes de la muestra.

Fuente: SPSS.

### AÑOS DE EXPERIENCIA

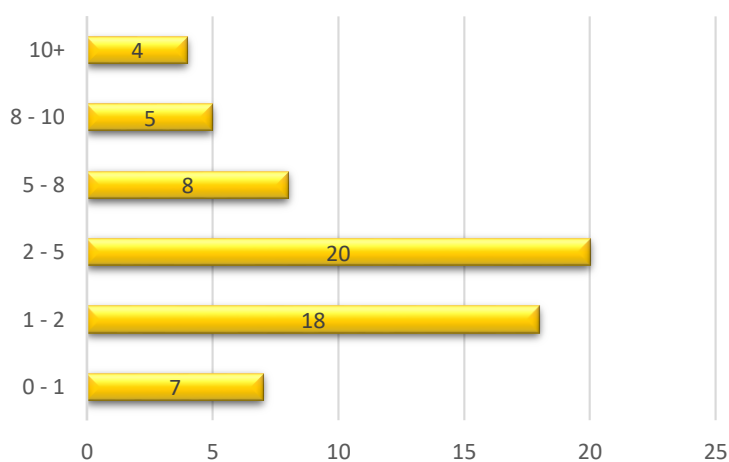


Figura 12. Años de experiencia de los participantes de la muestra.

Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación:

El 32.3% de encuestados tienen entre 2 y 5 años de experiencia en el rubro y debido a su experiencia suelen ser customer service senior o jefe de algún área. Les siguen el grupo de los jóvenes que tienen entre 1 a 2 años de experiencia quienes suelen ser customer service ya que demandan personal con más experiencia para ese puesto mientras que en el grupo de los más inexpertos con menos de 1 año de experiencia suele estar conformado por ejecutivos comerciales junior.

**P1. ¿La empresa debería hacer un análisis de la coyuntura para prevenir cualquier externalidad que afecte a las agencias de carga internacional en el Perú?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1	1	1.6	1.6	1.6
2	3	4.8	4.8	6.5
3	7	11.3	11.3	17.7
4	22	35.5	35.5	53.2
5	29	46.8	46.8	100.0
Total	62	100.0	100.0	

Tabla 17. Resultados de la pregunta 1 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS.

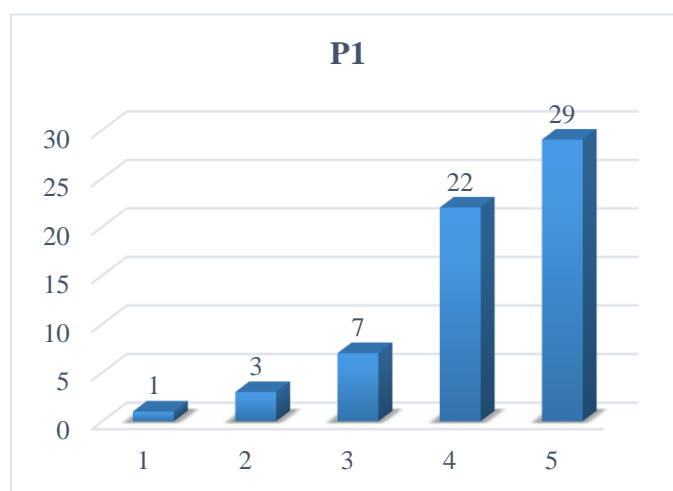


Figura 13. Resultados de la pregunta 1 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 46.8% de encuestados consideran determinante y está totalmente de acuerdo en que debería realizarse un análisis de la coyuntura para prevenir externalidades en las agencias de carga internacional donde laboran, mientras que el 35.5% está parcialmente de acuerdo, pero lo considera importante y está de acuerdo con realizarlo. Solamente un 17.7% no lo considera importante, no tiene una opinión clara o cree que no es prioridad su atención.

**P2. ¿Se estudia a la competencia y se desarrollan estrategias para poder afrontarla?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	4	6.5	6.5	6.5
	2	1	1.6	1.6	8.1
	3	11	17.7	17.7	25.8
	4	19	30.6	30.6	56.5
	5	27	43.5	43.5	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 18. Resultados de la pregunta 2 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS.

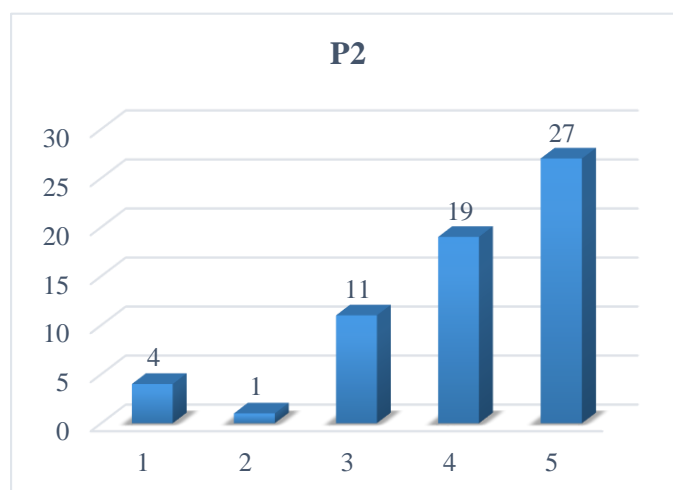


Figura 14. Resultados de la pregunta 2 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 43.5% de encuestados está totalmente de acuerdo en que la agencia de carga internacional donde se encuentran laborando dedica un tiempo en estudiar a su competencia y desarrollar estrategias para poder afrontarla, mientras que el 30.6% de encuestados está parcialmente de acuerdo ya que consideran que no se hace un estudio completo. Por otro lado, un 17.7% no tiene una opinión clara y finalmente un 25.9% considera que no se estudia a la competencia o se ha realizado algún un estudio esporádico, pero no se le está dando mucha utilidad ni importancia a largo plazo.

**P3. ¿Es importante realizar un estudio de la demanda para la planificación de metas comerciales?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	1.6	1.6	1.6
	2	1	1.6	1.6	3.2
	3	7	11.3	11.3	14.5
	4	23	37.1	37.1	51.6
	5	30	48.4	48.4	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 19. Resultados de la pregunta 3 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS.

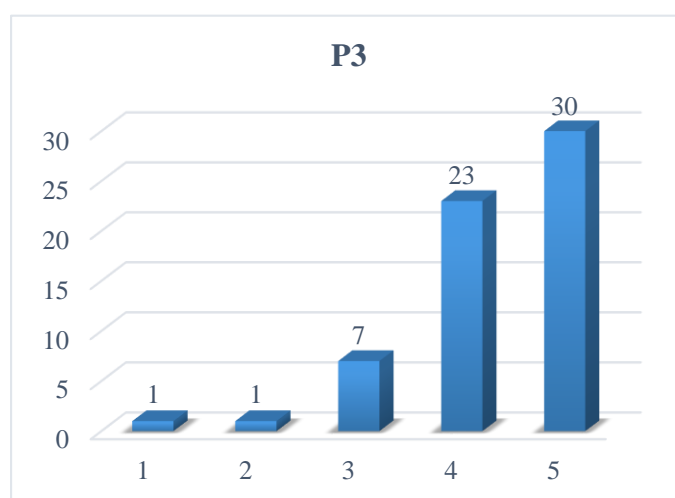


Figura 15. Resultados de la pregunta 3 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 48.4% de encuestados considera determinante realizar un estudio de la demanda para planificar las metas del área comercial, mientras que el 37.1% lo considera parcialmente importante. Por otro lado, un 11.3% no tiene una opinión clara y finalmente el 3.2% no lo considera importante o útil.

#### P4. ¿Las metas cuantitativas del área comercial son realistas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	4	6.5	6.5	6.5
	2	4	6.5	6.5	12.9
	3	13	21.0	21.0	33.9
	4	18	29.0	29.0	62.9
	5	23	37.1	37.1	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 20. Resultados de la pregunta 4 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS.

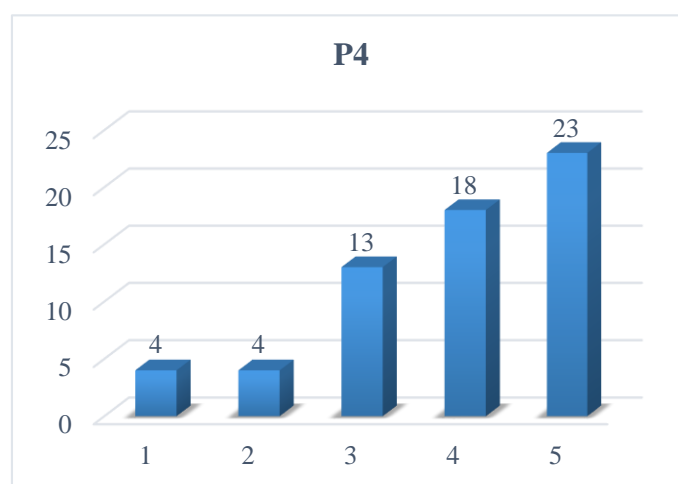


Figura 16. Resultados de la pregunta 4 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

#### Interpretación:

Un 13% de encuestados considera que las metas cuantitativas que ha determinado el área comercial no son realistas, mientras un 21% no tiene una opinión clara al respecto. Finalmente, el 66.1% está total o parcialmente de acuerdo en que las metas cuantitativas que determina el área comercial de la agencia de carga internacional donde laboran son realistas y por lo tanto alcanzables.

### P5. ¿Las metas cualitativas del área comercial son realistas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	4.8	4.8	4.8
	2	4	6.5	6.5	11.3
	3	11	17.7	17.7	29.0
	4	24	38.7	38.7	67.7
	5	20	32.3	32.3	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 21. Resultados de la pregunta 5 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS.

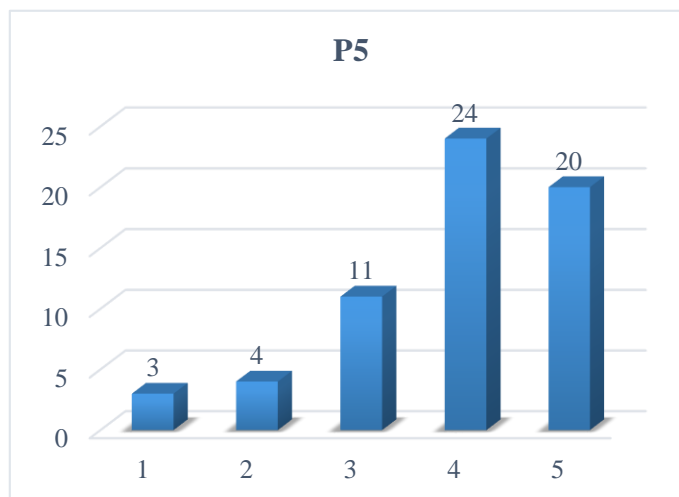


Figura 17. Resultados de la pregunta 5 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

#### Interpretación:

Un 11.3% de encuestados considera que las metas cualitativas que ha determinado el área comercial no son realistas, mientras un 17.7% no tiene una opinión clara al respecto. Finalmente, el 71.0% está total o parcialmente de acuerdo en que las metas cualitativas que determina el área comercial de la agencia de carga internacional donde laboran son realistas y por lo tanto alcanzables.

**P6. ¿Están los objetivos del área fijados en base al potencial real de la cartera de clientes?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	4.8	4.8	4.8
	2	3	4.8	4.8	9.7
	3	11	17.7	17.7	27.4
	4	28	45.2	45.2	72.6
	5	17	27.4	27.4	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 22. Resultados de la pregunta 6 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS.

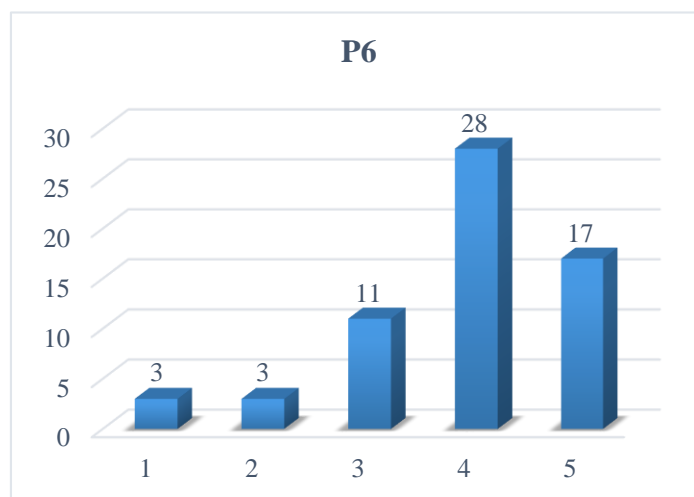


Figura 18. Resultados de la pregunta 6 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

Un 9.7% de encuestados considera que los objetivos que ha determinado el área comercial no están fijados en base del potencial real de la cartera de clientes, mientras un 17.7% no tiene una opinión clara al respecto. Luego tenemos al 45.2% de encuestados que está parcialmente de acuerdo con esta premisa y finalmente un 27.4% que está totalmente de acuerdo en que los objetivos han sido fijados acorde al potencial real de los clientes de la empresa.



**P7. ¿Es importante que el proceso de planificación y seguimiento comercial sea comprendido y seguido por todo el equipo de ventas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	0	0.0	0.0	0.0
	2	2	3.2	3.2	3.2
	3	3	4.8	4.8	8.1
	4	17	27.4	27.4	35.5
	5	40	64.5	64.5	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 23. Resultados de la pregunta 7 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

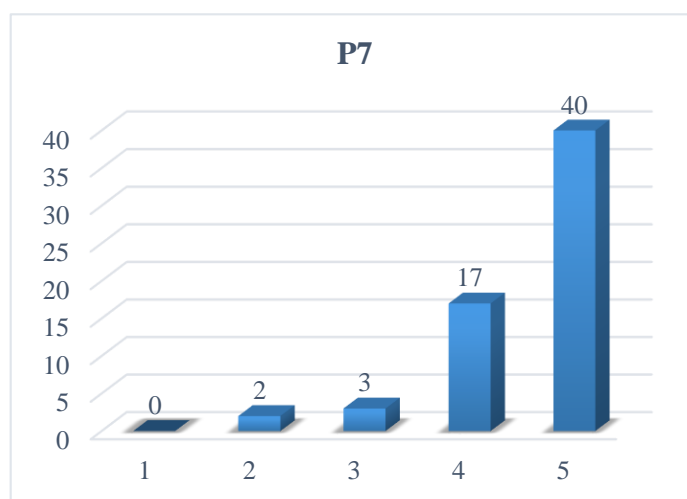


Figura 19. Resultados de la pregunta 7 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 64.5% de encuestados considera totalmente importante y necesario que el proceso de planificación y seguimiento de los objetivos del área comercial sea comprendido por todo el equipo de ventas, mientras que el 27.4% lo considera parcialmente importante. Finalmente, el 8% restante no tiene una opinión clara o no lo considera importante.

**P8. ¿Es importante guiarse o usar KPI's como la tasa de resolución, retención, deserción, conversión, recomendación, entre otras para la planificación de objetivos comerciales?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	0	0.0	0.0	0.0
	2	0	0.0	0.0	0.0
	3	5	8.1	8.1	8.1
	4	9	14.5	14.5	22.6
	5	48	77.4	77.4	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 24. Resultados de la pregunta 8 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

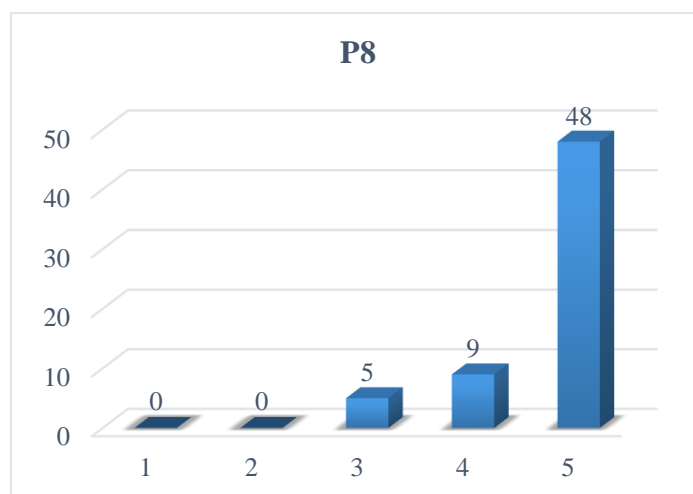


Figura 20. Resultados de la pregunta 8 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 77.4% de encuestados está totalmente de acuerdo en que es importante guiarse de diferentes KPI's para la planificación de objetivos comerciales, mientras que el 14.5% está parcialmente de acuerdo. Finalmente, un 8.1% no tiene una opinión clara al respecto.

**P9. ¿Los procedimientos operativos de pricing son eficientes ante un alto índice de requerimientos de embarque?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	0	0.0	0.0	0.0
	2	3	4.8	4.8	4.8
	3	5	8.1	8.1	12.9
	4	32	51.6	51.6	64.5
	5	22	35.5	35.5	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 25. Resultados de la pregunta 9 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

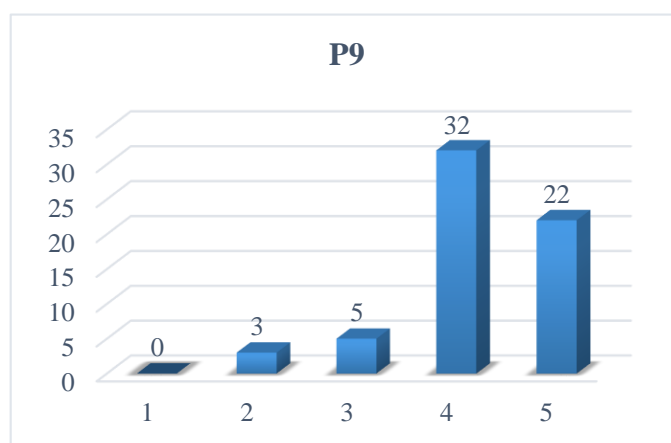


Figura 21. Resultados de la pregunta 9 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 51.6% de encuestados considera que los procedimientos operativos del área de pricing no llegan a ser del todo eficientes cuando hay alta demanda. Mientras que el 35.5% asegura que son totalmente eficientes. Por otro lado, un 8.1% indica que no tiene una opinión clara al respecto y un 4.8% indica está parcialmente en desacuerdo con la premisa.

**P10. ¿Los procedimientos operativos del área comercial son eficientes para alcanzar las metas propuestas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	0	0.0	0.0	0.0
	2	0	0.0	0.0	0.0
	3	7	11.3	11.3	11.3
	4	31	50.0	50.0	61.3
	5	24	38.7	38.7	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 26. Resultados de la pregunta 10 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

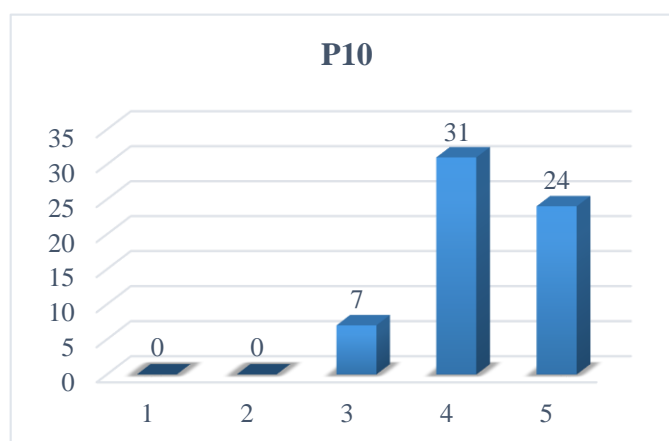


Figura 22. Resultados de la pregunta 10 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 50.0% de encuestados considera que los procedimientos operativos del área comercial no son del todo eficientes para alcanzar las metas que determina el área. Mientras que el 38.7% indica que sí son totalmente eficientes. Por otro lado, un 11.3% no tiene una opinión clara.

**P11. ¿La capacidad de respuesta del área de servicio al cliente (customer service) es eficiente ante un alto índice de requerimientos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1	6	9.7	9.7	9.7
2	5	8.1	8.1	17.7
3	12	19.4	19.4	37.1
4	22	35.5	35.5	72.6
5	17	27.4	27.4	100.0
Total	62	100.0	100.0	

Tabla 27. Resultados de la pregunta 11 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

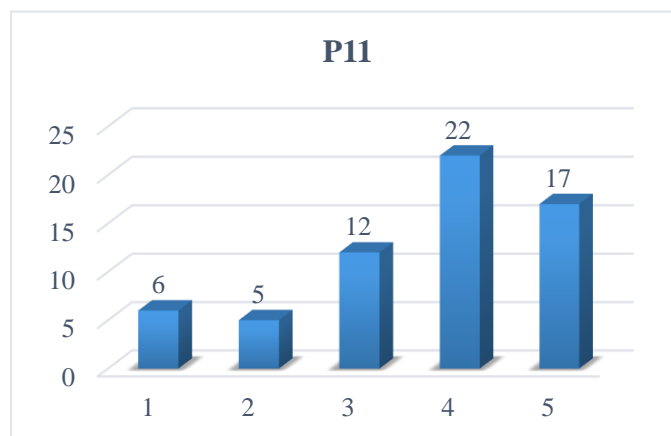


Figura 23. Resultados de la pregunta 11 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 27.4% de encuestados asegura que la capacidad de respuesta del área de customer service es totalmente eficiente cuando hay alta demanda, mientras que el 35.5% indica que no llegan a ser del todo eficientes, esto indica que no se está atendiendo oportunamente los embarques ni se están manteniendo informados a todos los clientes sobre el estado de su requerimiento. Por otro lado, un 19.4% no está seguro de su respuesta y finalmente un 17.7% considera que eso no ocurre o tiene muy poca frecuencia en la agencia de carga internacional donde laboran.

**P12. ¿Se ve afectado negativamente el nivel de productividad de otras áreas donde hay personal que maneja su propia cartera de clientes por un tema de confianza?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	13	21.0	21.0	21.0
	2	5	8.1	8.1	29.0
	3	17	27.4	27.4	56.5
	4	13	21.0	21.0	77.4
	5	14	22.6	22.6	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 28. Resultados de la pregunta 12 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

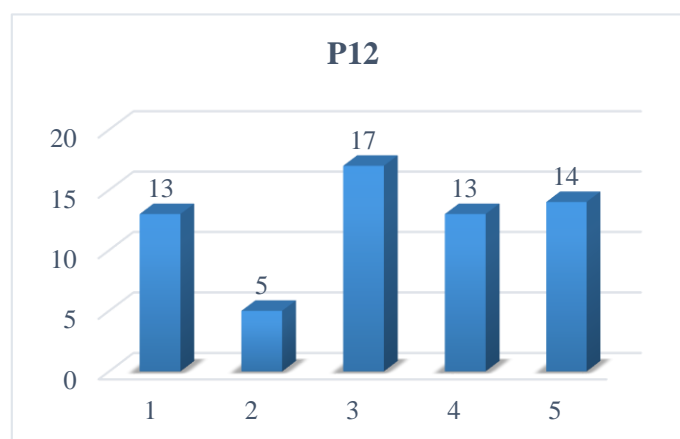


Figura 24. Resultados de la pregunta 12 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 29.9% de encuestados asegura que no se ve afectado o se ve muy poco afectado el nivel de productividad de otras áreas donde hay personal que tiene sus propias cuentas de clientes, mientras que un 27.4% no lo sabe o no tiene una respuesta clara. Por otro lado, un 21% está parcialmente de acuerdo con la premisa y un 22.6% está totalmente seguro de que sí se afecta negativamente la productividad de otras áreas. Esto está muy parcializado y es porque cada agencia de carga internacional maneja a sus clientes de manera distinta.

**P13. ¿Es importante medir el rendimiento individual de colaboradores de otras áreas que trabajen en conjunto con el área comercial (operaciones, atención al cliente, pricing)?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	0	0.0	0.0	0.0
	2	1	1.6	1.6	1.6
	3	1	1.6	1.6	3.2
	4	18	29.0	29.0	32.3
	5	42	67.7	67.7	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 29. Resultados de la pregunta 13 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

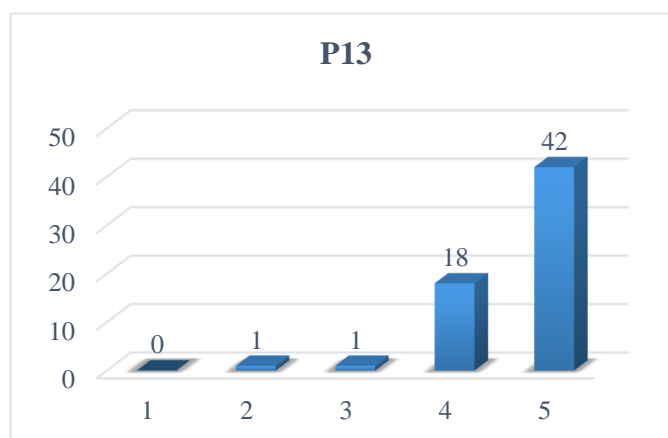


Figura 25. Resultados de la pregunta 13 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 67.7% de encuestados está totalmente de acuerdo en medir el rendimiento individual de colaboradores que no pertenecen al área comercial, pero que guardan alguna relación directa con el área, mientras que un 29.0% está parcialmente de acuerdo con esta premisa. Finalmente, un 3.2% no tiene una respuesta clara o no lo considera importante.

### P14. ¿Te sientes identificado con la Empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	4	6.5	6.5	6.5
	2	3	4.8	4.8	11.3
	3	3	4.8	4.8	16.1
	4	9	14.5	14.5	30.6
	5	43	69.4	69.4	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 30. Resultados de la pregunta 14 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

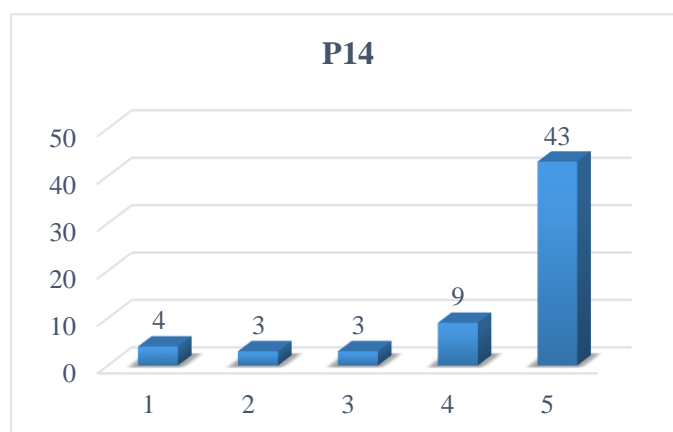


Figura 26. Resultados de la pregunta 14 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

#### Interpretación:

El 69.4% de encuestados indica que se siente totalmente identificado con la empresa, mientras que un 14.5% indica que no se siente del todo identificado. Por otro lado, un 4.8% no tiene una respuesta clara. Finalmente, otro 4.8% se siente poco identificado y un 6.5% nada identificado.



**P15. ¿El liderazgo que se ejerce en el área comercial inspira e influye lo suficiente para poder cumplir con las metas comerciales?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	4	6.5	6.5	6.5
	2	3	4.8	4.8	11.3
	3	12	19.4	19.4	30.6
	4	21	33.9	33.9	64.5
	5	22	35.5	35.5	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 31. Resultados de la pregunta 15 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

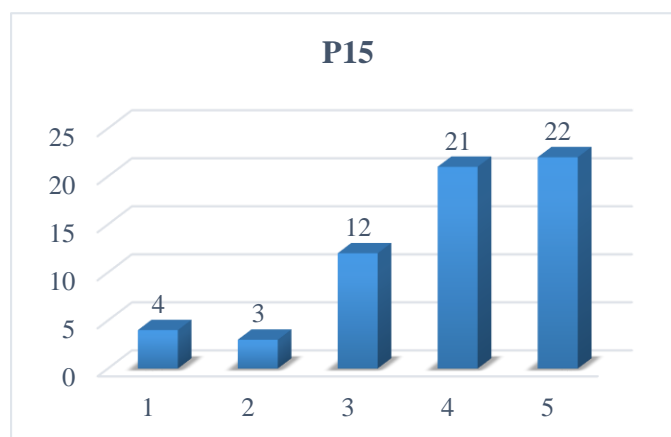


Figura 27. Resultados de la pregunta 15 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 35.5% de encuestados considera que el liderazgo que refleja el jefe comercial inspira e influye lo suficiente para alcanzar las metas comerciales, mientras que el 33.9% cree que parcialmente en esta premisa. Un 19.4% no tiene una respuesta clara y finalmente un 11.3% considera que el liderazgo no influye lo suficiente ni motiva al equipo para poder alcanzar las metas comerciales.

**P16. ¿Tienes priorizadas tus tareas y gestionas eficientemente tus tiempos para poder cumplir todas sus funciones?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	3.2	3.2	3.2
	2	4	6.5	6.5	9.7
	3	12	19.4	19.4	29.0
	4	22	35.5	35.5	64.5
	5	22	35.5	35.5	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 32. Resultados de la pregunta 16 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

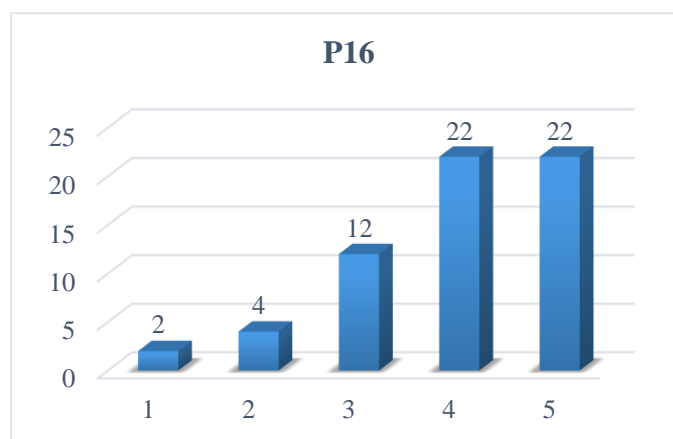


Figura 28. Resultados de la pregunta 16 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 35.5% de encuestados considera que definitivamente priorizan y gestionan eficientemente sus tiempos para poder cumplir todas sus funciones, mientras que otro 35.5% considera que lo hace de alguna forma, pero no siempre. Por otro lado, un 19.4% no tiene una respuesta clara o a veces lo hace y a veces no. Finalmente un 6.5% lo hace muy pocas veces y un 3.2% definitivamente no lo hace y por lo tanto no cumple con todas sus funciones.

**P17. ¿Estás conforme con las comisiones que recibes al cerrar embarques?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	4.8	4.8	4.8
	2	4	6.5	6.5	11.3
	3	13	21.0	21.0	32.3
	4	16	25.8	25.8	58.1
	5	26	41.9	41.9	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 33. Resultados de la pregunta 17 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

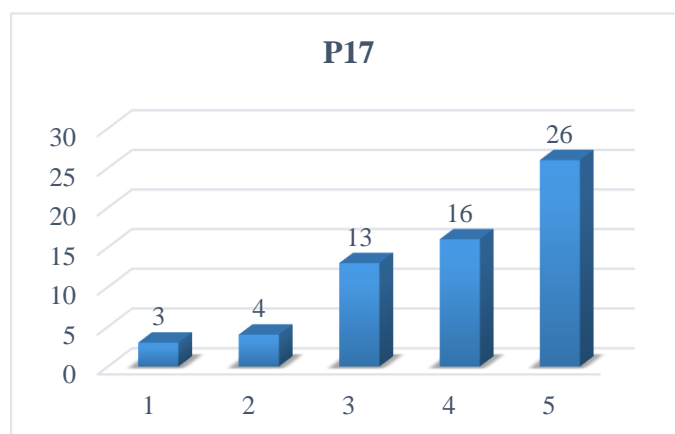


Figura 29. Resultados de la pregunta 17 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 41.9% de encuestados se conforma con las comisiones que reciben por trabajar los embarques de sus clientes, mientras que un 25.8% está parcialmente de acuerdo. Por otro lado, un 21% no tiene una respuesta clara. Finalmente, un 6.5% está algo inconforme con lo que recibe y un 4.8% no se conforma con lo que recibe.

**P18. ¿Es motivador el clima organizacional que se genera en la empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	0	0.0	0.0	0.0
	2	1	1.6	1.6	1.6
	3	4	6.5	6.5	8.1
	4	16	25.8	25.8	33.9
	5	41	66.1	66.1	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 34. Resultados de la pregunta 18 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

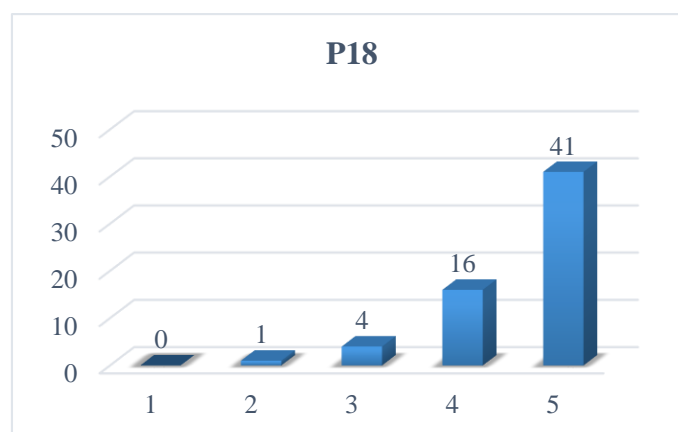


Figura 30. Resultados de la pregunta 18 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 66.1% de encuestados considera que el clima organizacional generado en la agencia de carga donde laboran es totalmente motivador, mientras que el 33.9% lo consideran parcialmente motivador. Por otro lado, un 6.5% no tiene una respuesta clara. Finalmente, un 1.6% lo considera muy poco motivador.

**P19. ¿Te sientes satisfecho con los incentivos o recompensas que la empresa otorga por el cumplimiento de las metas comerciales?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1	3	4.8	4.8	4.8
2	5	8.1	8.1	12.9
3	7	11.3	11.3	24.2
4	29	46.8	46.8	71.0
5	18	29.0	29.0	100.0
Total	62	100.0	100.0	

Tabla 35. Resultados de la pregunta 19 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

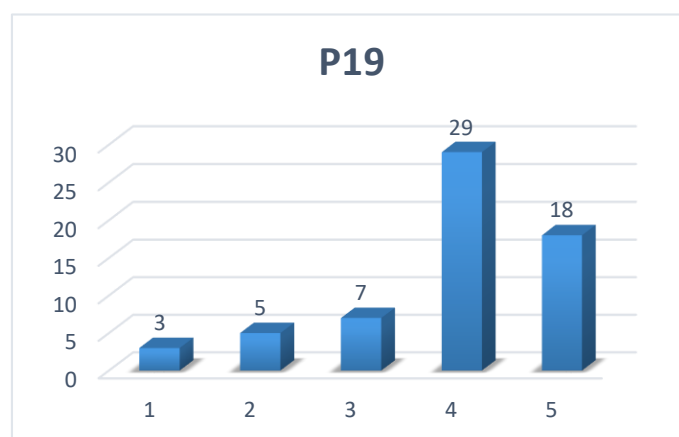


Figura 31. Resultados de la pregunta 19 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 29% de encuestados está totalmente satisfecho con los incentivos que reciben por cumplir sus metas comerciales mientras que el 46.8% se siente parcialmente satisfecho. Por otro lado, un 11.3% no tiene una respuesta clara. Finalmente, un 8.1% está muy poco satisfecho y el 4.8% nada satisfecho con los incentivos que reciben al cumplir las metas comerciales.

**P20. ¿Sientes que la empresa reconoce y valora el esfuerzo por el trabajo que realizas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	1.6	1.6	1.6
	2	8	12.9	12.9	14.5
	3	9	14.5	14.5	29.0
	4	24	38.7	38.7	67.7
	5	20	32.3	32.3	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 36. Resultados de la pregunta 20 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

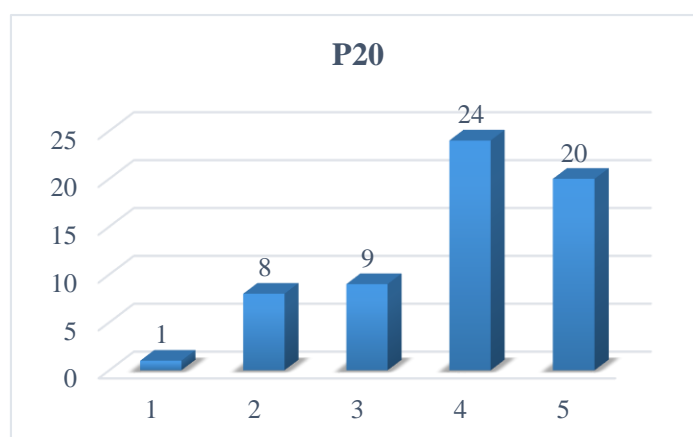


Figura 32. Resultados de la pregunta 20 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 32.3% de encuestados considera que la empresa definitivamente reconoce su desempeño mientras que el 38.7% indica que no lo reconocen del todo. Por otro lado, un 14.5% no tiene una respuesta clara. Finalmente, un 12.9% considera que apenas lo reconocen y el 1.6% que definitivamente su desempeño no es reconocido.

**P21. ¿Existen oportunidades de crecimiento que te motiven a buscar estabilidad laboral en la empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1	15	24.2	24.2	24.2
2	5	8.1	8.1	32.3
3	8	12.9	12.9	45.2
4	19	30.6	30.6	75.8
5	15	24.2	24.2	100.0
Total	62	100.0	100.0	

Tabla 37. Resultados de la pregunta 21 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

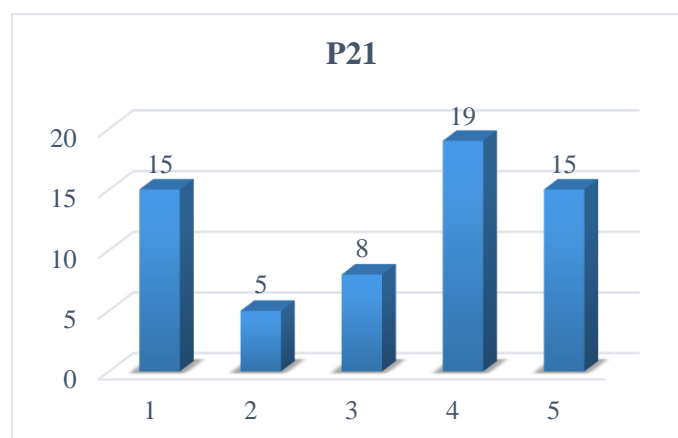


Figura 33. Resultados de la pregunta 21 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 24.2% de encuestados considera que sí existen oportunidades de crecimiento en la agencia de carga internacional donde laboran que les motiva a buscar estabilidad, mientras que el 30.6% considera que no existen suficientes oportunidades de crecimiento. Además, un 12.9% no tiene una opinión clara al respecto. Finalmente, un 8.1% considera que casi no existen oportunidades de crecimiento y un 24.2% indica que definitivamente no hay oportunidades que les motiven a buscar estabilidad laboral.

**P22. ¿Te interesaría poder desarrollarte en un área que no sea comercial?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	5	8.1	8.1	8.1
	2	2	3.2	3.2	11.3
	3	4	6.5	6.5	17.7
	4	15	24.2	24.2	41.9
	5	36	58.1	58.1	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 38. Resultados de la pregunta 22 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

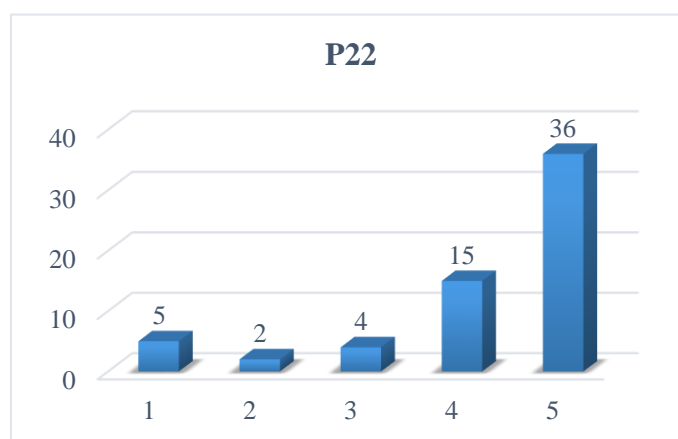


Figura 34. Resultados de la pregunta 22 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 58.1% de encuestados asegura que definitivamente tienen pensado desarrollarse en un área que no sea comercial, mientras que un 24.2% lo ha pensado, pero no está del todo seguro aún. Por otro lado, un 6.5% no está seguro de su respuesta. Finalmente, un 3.2% considera poco probable desarrollarse en un área ajena al área comercial y un 8.1% definitivamente piensa desarrollarse en el área comercial.



**P23. ¿Las condiciones de trabajo (calidad, seguridad y limpieza de la infraestructura, duración de la jornada laboral, baja contaminación acústica, recursos materiales etc.) que ofrece la empresa son las adecuadas para realizar tus funciones?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	1.6	1.6	1.6
	2	1	1.6	1.6	3.2
	3	2	3.2	3.2	6.5
	4	19	30.6	30.6	37.1
	5	39	62.9	62.9	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 39. Resultados de la pregunta 23 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

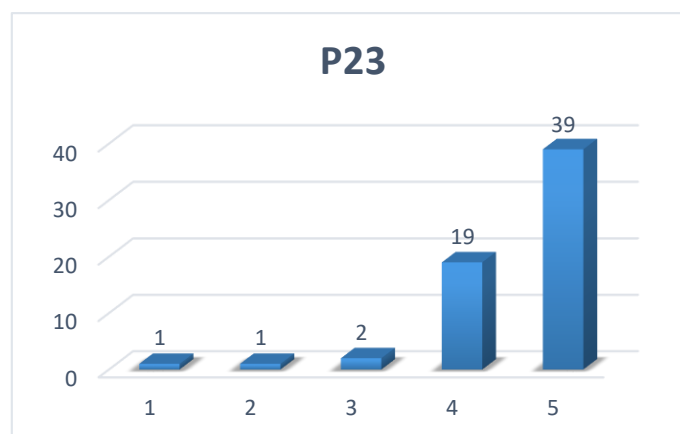


Figura 35. Resultados de la pregunta 23 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 62.9% de encuestados asegura que las condiciones de trabajo brindadas por la empresa son totalmente adecuadas para realizar sus funciones, mientras que el 30.6% indica que no son del todo adecuadas. Por otro lado, un 3.2% no tiene una opinión clara. Finalmente, un 1.6% considera que la mayoría de las condiciones de trabajo no son las más adecuadas y otro 1.6% considera que definitivamente las condiciones de trabajo son inadecuadas y por lo tanto no pueden cumplir eficientemente sus funciones.

**P24. ¿Se está aprovechando todo su potencial en el área como ejecutivo comercial?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	5	8.1	8.1	8.1
	2	6	9.7	9.7	17.7
	3	15	24.2	24.2	41.9
	4	25	40.3	40.3	82.3
	5	11	17.7	17.7	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 40. Resultados de la pregunta 24 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

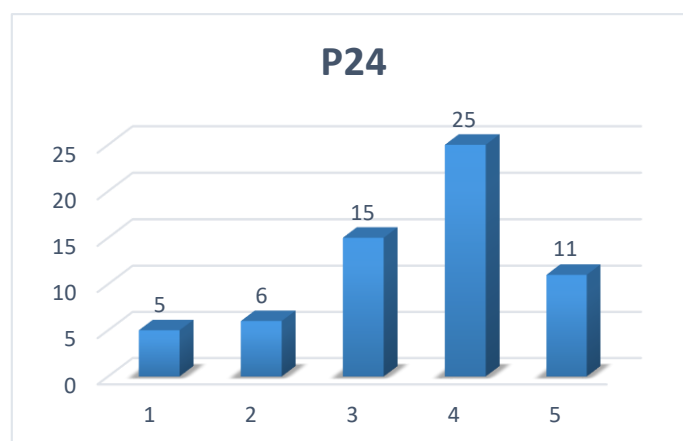


Figura 36. Resultados de la pregunta 24 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 17.7% considera que definitivamente se está aprovechando todo su potencial como ejecutivo comercial, mientras que un 40.3% considera que su potencial no está siendo aprovechado del todo. Por otro lado, un 24.2% no tiene una respuesta clara. Finalmente, un 9.7% considera que su potencial está siendo poco aprovechado y un 8.1% considera que definitivamente no se aprovecha su potencial.

**P25. ¿La empresa realiza programas de capacitación como parte de la formación de ejecutivos comerciales?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	11	17.7	17.7	17.7
	2	11	17.7	17.7	35.5
	3	7	11.3	11.3	46.8
	4	13	21.0	21.0	67.7
	5	20	32.3	32.3	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 41. Resultados de la pregunta 25 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

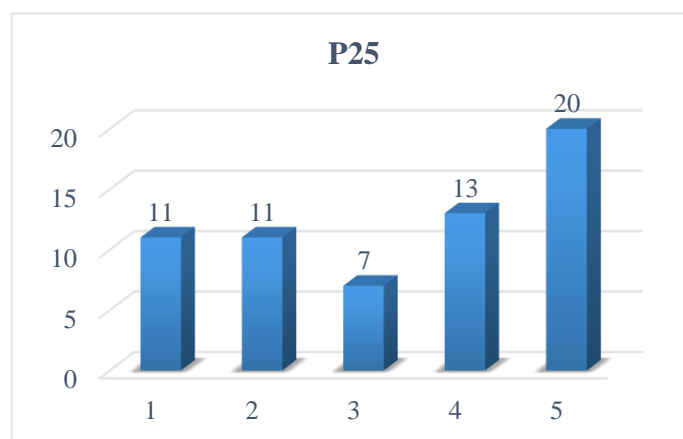


Figura 37. Resultados de la pregunta 25 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 32.3% de encuestados asegura que la agencia de carga donde laboran sí realiza programas de capacitación, mientras que el 21.0% no está del todo de acuerdo. Por otro lado, un 11.3% indica que no tiene una respuesta clara. Finalmente, un 17.7% indica que en la agencia de carga donde laboran se han realizado muy pocas capacitaciones y otro 17.7% indica que definitivamente no se realizan capacitaciones.

**P26. ¿La ubicación de la empresa o el punto de venta de los servicios es un factor determinante al intentar captar nuevos clientes?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1	35	56.5	56.5	56.5
2	13	21.0	21.0	77.4
3	10	16.1	16.1	93.5
4	3	4.8	4.8	98.4
5	1	1.6	1.6	100.0
Total	62	100.0	100.0	

Tabla 42. Resultados de la pregunta 26 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

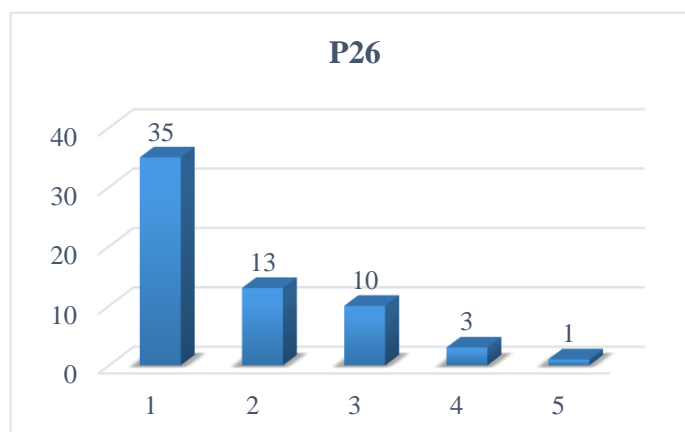


Figura 38. Resultados de la pregunta 26 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 56.5% de encuestados asegura que no es determinante la ubicación de la empresa para captar nuevos clientes, mientras que el 21.0% lo considera muy poco determinante. Por otro lado, un 16.1% de encuestados no tiene una respuesta clara. Finalmente, un 4.8% lo considera parcialmente determinante y un 1.6% cree que sí es determinante.

**P27. ¿Es determinante agendar reuniones para captar clientes nuevos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1	0	0.0	0.0	0.0
2	2	3.2	3.2	3.2
3	8	12.9	12.9	16.1
4	26	41.9	41.9	58.1
5	26	41.9	41.9	100.0
Total	62	100.0	100.0	

Tabla 43. Resultados de la pregunta 27 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

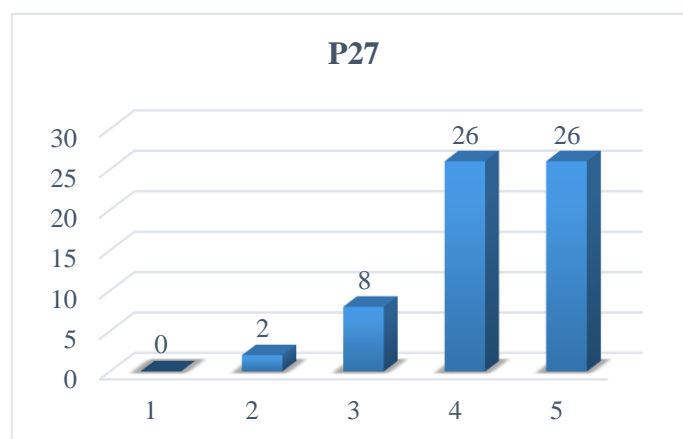


Figura 39. Resultados de la pregunta 27 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 41.9% de encuestados considera que es determinante agendar reuniones para poder captar clientes nuevos mientras que otro 41.9% lo considera parcialmente determinante. Por otro lado, un 12.9% no tiene una respuesta clara. Finalmente, un 3.2% lo considera poco importante.

**P28. ¿Es determinante realizar visitas para fidelizar a sus clientes?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	0	0.0	0.0	0.0
	2	2	3.2	3.2	3.2
	3	4	6.5	6.5	9.7
	4	23	37.1	37.1	46.8
	5	33	53.2	53.2	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 44. Resultados de la pregunta 28 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

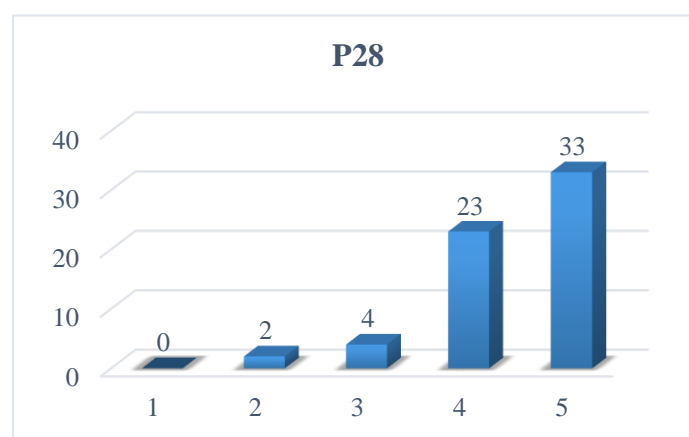


Figura 40. Resultados de la pregunta 28 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 53.2% de encuestados considera determinante realizar visitas para fidelizar a sus clientes, mientras que el 37.1% lo considera parcialmente determinante ya que tienen otras formas más eficientes. Por otro lado, un 6.5% no tiene una opinión clara. Finalmente, un 3.2% lo considera poco importante,

**P29. ¿El factor precio es una barrera al intentar captar nuevos clientes?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	3.2	3.2	3.2
	2	6	9.7	9.7	12.9
	3	14	22.6	22.6	35.5
	4	23	37.1	37.1	72.6
	5	17	27.4	27.4	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 45. Resultados de la pregunta 29 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

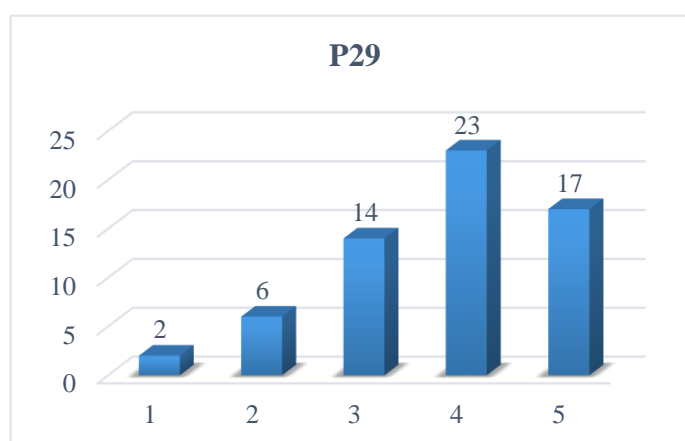


Figura 41. Resultados de la pregunta 29 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 27.4% de encuestados considera que definitivamente el factor precio es una barrera al querer captar clientes nuevos, mientras que el 37.1% considera que no es del todo una barrera, sin embargo, si tiene implicancia. Por otro lado, un 22.6% no sabe o no tiene una respuesta clara. Finalmente, un 9.7% considera poco probable al factor precio como una barrera y el restante 3.2% considera que el factor precio definitivamente no es un problema en la agencia de carga internacional donde laboran.

**P30. ¿Mantener una buena relación con las alianzas estratégicas en el exterior son determinantes para ofrecer un precio competitivo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1	0	0.0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0	0.0
3	6	9.7	9.7	9.7
4	19	30.6	30.6	40.3
5	37	59.7	59.7	100.0
Total	62	100.0	100.0	

Tabla 46. Resultados de la pregunta 30 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

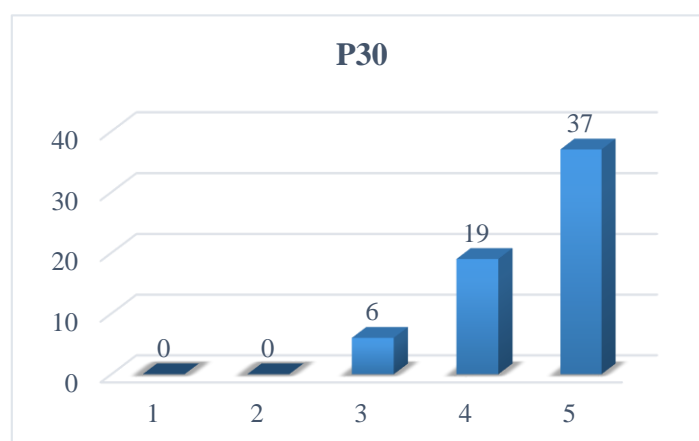


Figura 42. Resultados de la pregunta 30 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 59.7% de encuestados considera determinante mantener una buena relación con las alianzas estratégicas extranjeras para poder ofrecer un precio competitivo, mientras que un 30.6% lo no lo considera del todo determinante. Finalmente, un 9.7% no tiene una opinión clara.



**P31. ¿Es importante implementar estrategias de marketing promocional para incrementar el volumen de venta y atraer clientes potenciales?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	1.6	1.6	1.6
	2	9	14.5	14.5	16.1
	3	9	14.5	14.5	30.6
	4	14	22.6	22.6	53.2
	5	29	46.8	46.8	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 47. Resultados de la pregunta 31 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

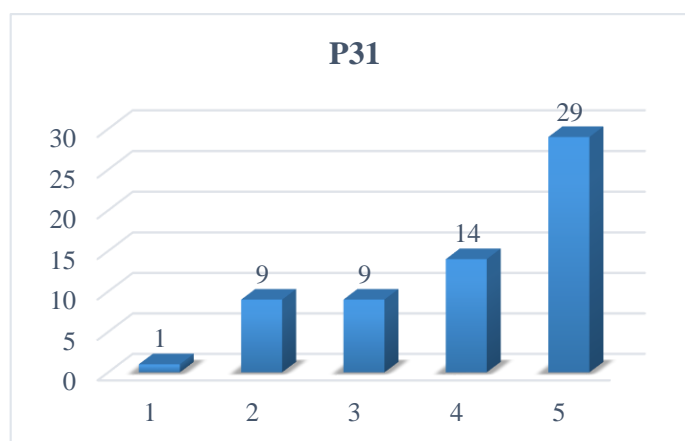


Figura 43. Resultados de la pregunta 31 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 46.8% considera importante implementar adecuadas estrategias de marketing promocional para poder atraer clientes potenciales e incrementar el volumen de ventas, mientras un 22.6% no lo considera del todo importante. Por otro lado, un 14.5% no tiene una opinión clara. Finalmente, otro 14.5% lo considera poco importante y un 1.6% nada importante.

**P32. ¿Es importante realizar un rediseño de la página web de la empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	5	8.1	8.1	8.1
	2	4	6.5	6.5	14.5
	3	7	11.3	11.3	25.8
	4	17	27.4	27.4	53.2
	5	29	46.8	46.8	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 48. Resultados de la pregunta 32 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

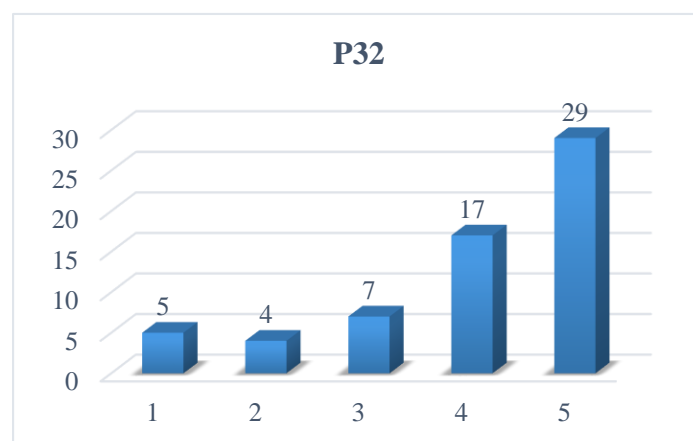


Figura 44. Resultados de la pregunta 32 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 46.8% considera importante hacer un rediseño de la página web de la empresa mientras que el 27.4% no lo considera del todo importante. Por otro lado, un 11.3% no tiene una opinión clara. Finalmente, un 6.5% lo considera poco importante y un 8.1% nada importante.

**P33. ¿Recientemente algunos clientes leales se han visto tentados en trabajar o han trabajado con la competencia?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	1.6	1.6	1.6
	2	5	8.1	8.1	9.7
	3	7	11.3	11.3	21.0
	4	25	40.3	40.3	61.3
	5	24	38.7	38.7	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 49. Resultados de la pregunta 33 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

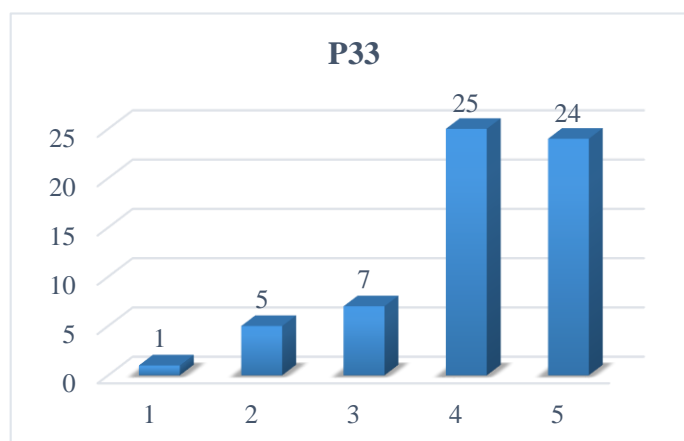


Figura 45. Resultados de la pregunta 33 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 38.7% de encuestados están totalmente seguros de que algunos de sus clientes leales se han visto tentados en trabajar o le han dado embarques a la competencia, mientras que el 40.3% no están del todo seguros, pero si lo cree. Por otro lado, un 11.3% no tiene una respuesta clara. Finalmente, un 8.1% no cree que sus clientes se hayan visto tentados o hayan dado requerimientos a la competencia y un 1.6% está totalmente seguros que no sus clientes son 100% fieles.

**P34. ¿Sus clientes trabajan la mayoría de sus embarques o requerimientos con ustedes?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	1.6	1.6	1.6
	2	3	4.8	4.8	6.5
	3	12	19.4	19.4	25.8
	4	33	53.2	53.2	79.0
	5	13	21.0	21.0	100.0
Total		62	100.0	100.0	

Tabla 50. Resultados de la pregunta 34 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

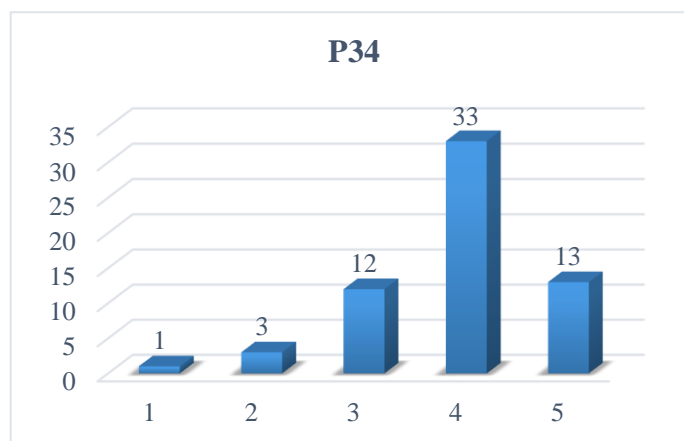


Figura 46. Resultados de la pregunta 34 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 21.0% de encuestados considera que sus clientes sí trabajan la mayoría de sus embarques con la agencia de carga donde laboran, mientras que el 53.2% considera que sus clientes no están lejos de trabajar la gran mayoría de sus embarques. Por otro lado, un 19.4% no tiene una opinión clara. Finalmente, un 4.8% considera que sus clientes están algo lejos de trabajar la mayoría de sus embarques con ellos y un 1.6% considera que definitivamente sus clientes no trabajan la mayoría de sus embarques con ellos.

**P35. ¿Sus clientes no han recibido el debido seguimiento de sus embarques en más de una ocasión?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	4	6.5	6.5	6.5
	2	5	8.1	8.1	14.5
	3	5	8.1	8.1	22.6
	4	20	32.3	32.3	54.8
	5	28	45.2	45.2	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 51. Resultados de la pregunta 35 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

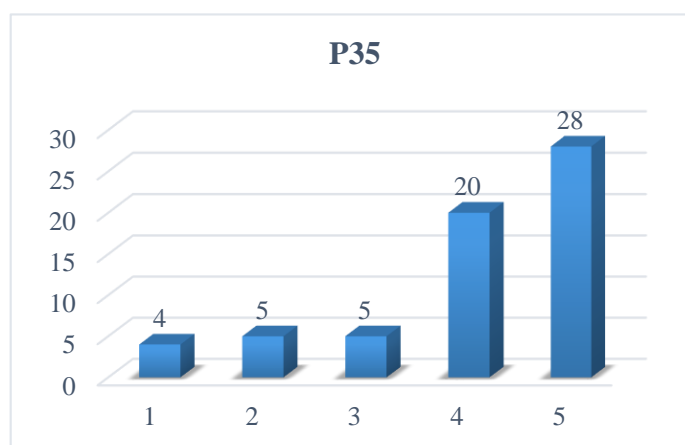


Figura 47. Resultados de la pregunta 35 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 45.2% de encuestados considera que definitivamente sus clientes no han recibido un adecuado seguimiento de sus embarques en más de una ocasión, mientras que el 32.3% no está del todo de acuerdo con la premisa. Por otro lado, un 8.1% no tiene una opinión clara. Finalmente, un 8.1% considera que esto casi nunca se ha dado y un 6.5% que definitivamente nunca ha sucedido.

### P36. ¿Se han logrado resolver todas las quejas o dudas de sus clientes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	4.8	4.8	4.8
	2	3	4.8	4.8	9.7
	3	6	9.7	9.7	19.4
	4	26	41.9	41.9	61.3
	5	24	38.7	38.7	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 52. Resultados de la pregunta 36 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

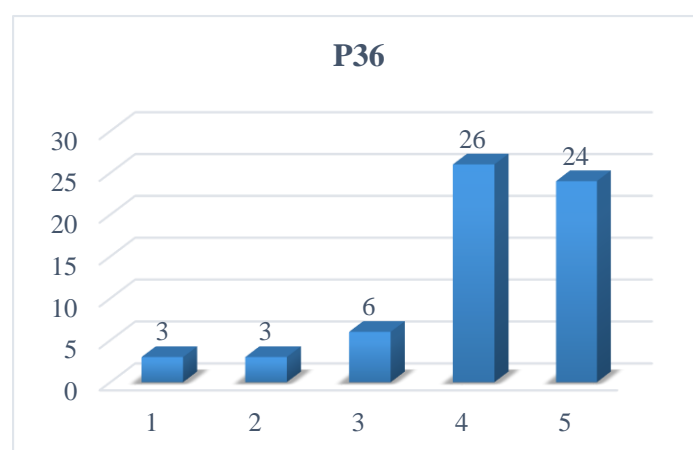


Figura 48. Resultados de la pregunta 36 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

#### Interpretación:

El 38.7% de encuestados asegura que todas las quejas o dudas presentadas por sus clientes definitivamente fueron resueltas, mientras que el 41.9% asegura que por lo menos que hay alguna queja o duda que no llegó a resolverse. Por otro lado, un 9.7% no tiene una respuesta clara. Finalmente, un 9.6% indica que definitivamente no todas las quejas o dudas de sus clientes no han sido resueltas en reiteradas ocasiones.

**P37. ¿Sus clientes están totalmente satisfechos con la calidad del servicio ofrecido?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1	1	1.6	1.6	1.6
2	4	6.5	6.5	8.1
3	5	8.1	8.1	16.1
4	32	51.6	51.6	67.7
5	20	32.3	32.3	100.0
Total	62	100.0	100.0	

Tabla 53. Resultados de la pregunta 37 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

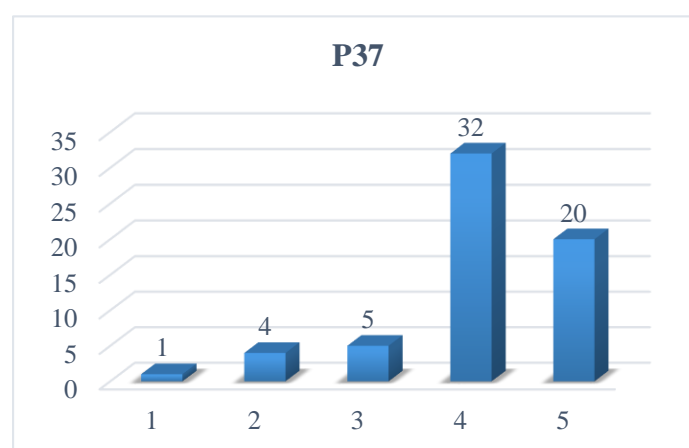


Figura 49. Resultados de la pregunta 37 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 32.3% de encuestados indica que definitivamente sus clientes están satisfechos con la calidad del servicio ofrecido, mientras que el 51.6% considera que no están del todo satisfechos. Por otro lado, tenemos un 16.6% que no tiene una opinión clara. Finalmente tenemos un 8.3% que considera que sus clientes están poco o nada satisfechos.

**P38. ¿Sus clientes están totalmente satisfechos con su performance como ejecutivo comercial?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	0	0.0	0.0	0.0
	2	0	0.0	0.0	0.0
	3	6	9.7	9.7	9.7
	4	28	45.2	45.2	54.8
	5	28	45.2	45.2	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 54. Resultados de la pregunta 38 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

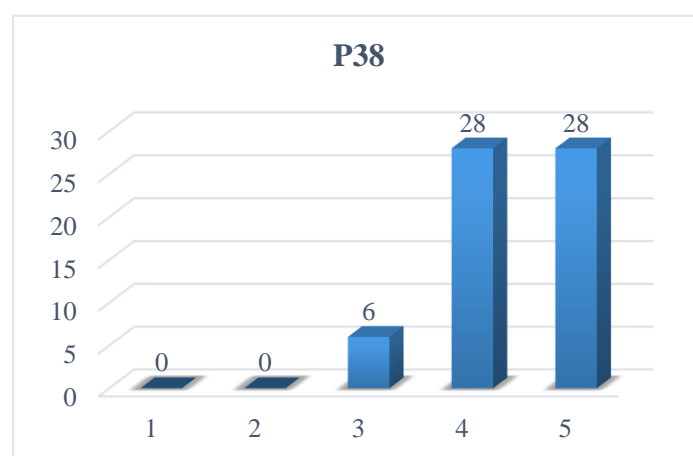


Figura 50. Resultados de la pregunta 36 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 45.2% de encuestados consideran que sus clientes están satisfechos con su desempeño como ejecutivo comercial, mientras otro 45.2% considera que sus clientes no están del todo satisfechos. Finalmente, un 9.7% no tiene una opinión clara.



**P39. ¿Sus clientes recomendarían los servicios de la empresa a otras similares?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	1.6	1.6	1.6
	2	2	3.2	3.2	4.8
	3	17	27.4	27.4	32.3
	4	31	50.0	50.0	82.3
	5	11	17.7	17.7	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 55. Resultados de la pregunta 39 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

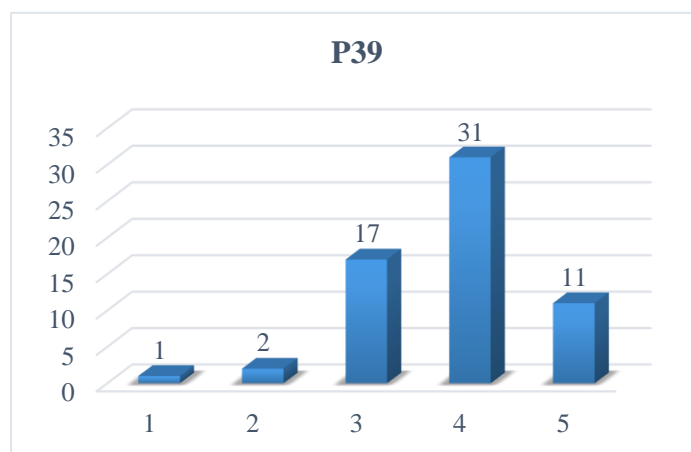


Figura 51. Resultados de la pregunta 39 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 17.7% de los encuestados asegura que sus clientes sí recomendarían los servicios de la agencia de carga donde laboran, mientras que el 50.0% indica que no todos sus clientes recomendarían los servicios. Por otro lado, un 27.4% no tiene una respuesta clara. Finalmente, un 4.8% considera que difícilmente la mayoría de sus clientes recomendaría o simplemente sus clientes no recomendarían los servicios de la empresa.

**P40. ¿Cuenta con más clientes leales a la empresa que clientes ocasionales?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	0	0.0	0.0	0.0
	2	0	0.0	0.0	0.0
	3	9	14.5	14.5	14.5
	4	36	58.1	58.1	72.6
	5	17	27.4	27.4	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 56. Resultados de la pregunta 40 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

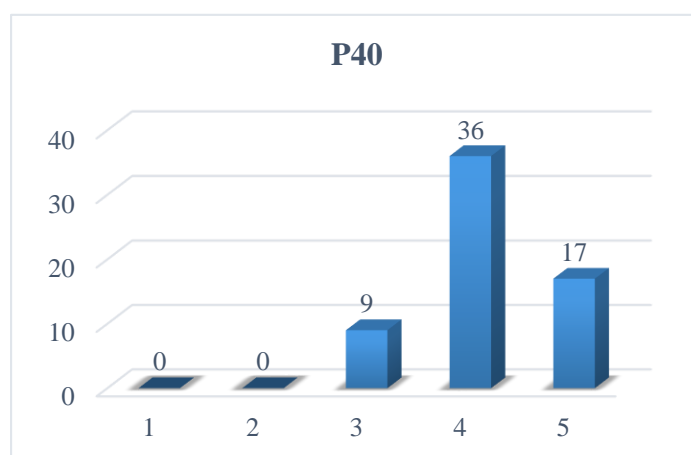


Figura 52. Resultados de la pregunta 40 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 27.4% de encuestados indica que definitivamente tiene más clientes leales que trabajan con la empresa que clientes ocasionales, mientras que el 58.1% indica que los clientes leales que tienen no superan en cantidad a los ocasionales, pero están cerca de hacerlo. Finalmente, un 14.5% de encuestados considera que tienen casi la misma cantidad de clientes leales y ocasionales.

**P41. ¿Sus clientes estarían dispuestos a seguir trabajando con ustedes si se presentan inconvenientes con el servicio?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	4	6.5	6.5	6.5
	2	8	12.9	12.9	19.4
	3	10	16.1	16.1	35.5
	4	22	35.5	35.5	71.0
	5	18	29.0	29.0	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 57. Resultados de la pregunta 41 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

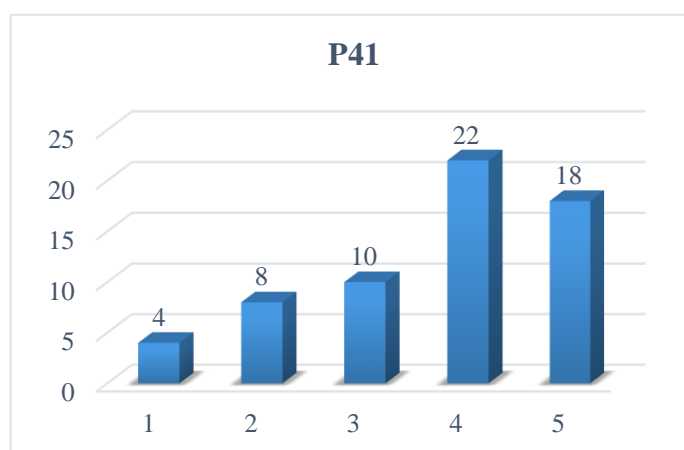


Figura 53. Resultados de la pregunta 41 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 29.0% de encuestados asegura que sus clientes se quedarían trabajando con ellos, aunque se presentase algún inconveniente en el futuro. Mientras que el 35.5% considera que es posible que se queden, pero no todos. Por otro lado, un 16.1% no tiene una opinión clara al respecto. Finalmente, un 12.9% considera que difícilmente estarían dispuestos a seguir trabajando y un 6.5% indica que definitivamente no continuarían trabajando con la empresa.

**P42. ¿Sus clientes estarían dispuestos a brindar sugerencias objetivas a través de encuestas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	4.8	4.8	4.8
	2	11	17.7	17.7	22.6
	3	22	35.5	35.5	58.1
	4	14	22.6	22.6	80.6
	5	12	19.4	19.4	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 58. Resultados de la pregunta 42 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

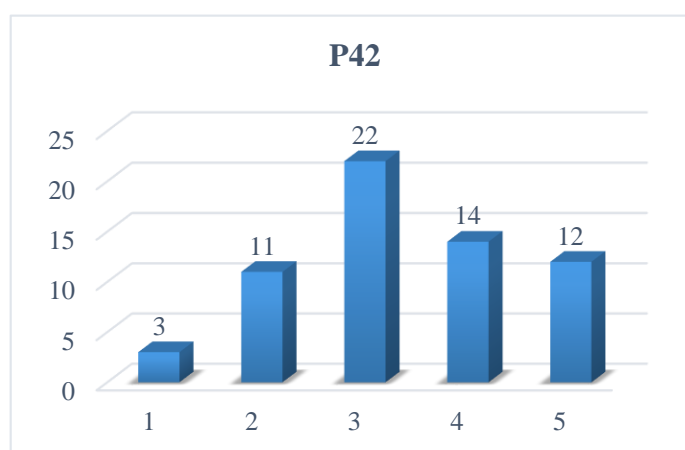


Figura 54. Resultados de la pregunta 42 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 19.4% de encuestados confía plenamente en que sus clientes estarían dispuestos a brindar sugerencias objetivas a través de encuestas, mientras que un 22.6% también lo cree, pero no está del todo seguro. Por otro lado, el 35.5% de encuestados no tiene una respuesta clara. Finalmente, un 22.6% cree que difícilmente sus clientes estén dispuestos a brindar sugerencias objetivas del servicio o que definitivamente no lo harían.

**P43. ¿Sus clientes están dispuestos a pagar un poco más por la excelencia en el servicio?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1	9	14.5	14.5	14.5
2	9	14.5	14.5	29.0
3	6	9.7	9.7	38.7
4	21	33.9	33.9	72.6
5	17	27.4	27.4	100.0
Total	62	100.0	100.0	

Tabla 59. Resultados de la pregunta 43 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

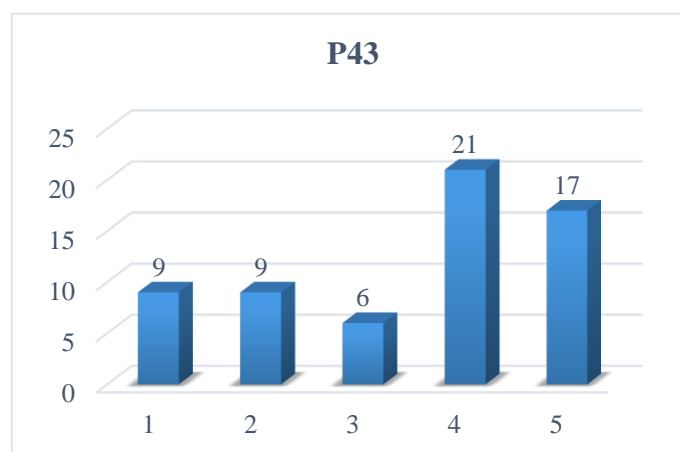


Figura 55. Resultados de la pregunta 43 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 33.9% de encuestados considera que sus clientes no estarían totalmente dispuestos a pagar más por la excelencia en el servicio, mientras que el 27.4% asegura que sus sí lo harían. Por otro lado, un 9.7% no tiene una respuesta clara. Finalmente, un 29% considera que difícilmente estarían dispuestos o definitivamente no lo harían.

**P44. ¿Consideras que por factores externos existen temporadas en donde es más complicada la captación de clientes?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	0	0.0	0.0	0.0
	2	1	1.6	1.6	1.6
	3	9	14.5	14.5	16.1
	4	17	27.4	27.4	43.5
	5	35	56.5	56.5	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 60. Resultados de la pregunta 44 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

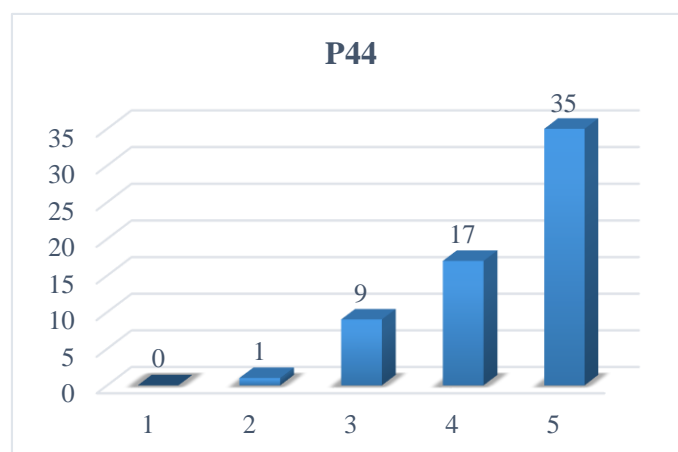


Figura 56. Resultados de la pregunta 44 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 56.5% de encuestados considera que a veces es complicado captar clientes por factores externos, mientras que el 27.4% indica que no es del todo cierto. Por otro lado, un 14.5% no está seguro de su respuesta. Finalmente, el 1.6% restante considera que difícilmente los factores externos sean un impedimento para captar clientes.

**P45. ¿Consideras que los clientes potenciales conocen más a la competencia que a ustedes?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	4	6.5	6.5	6.5
	2	4	6.5	6.5	12.9
	3	10	16.1	16.1	29.0
	4	19	30.6	30.6	59.7
	5	25	40.3	40.3	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 61. Resultados de la pregunta 45 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

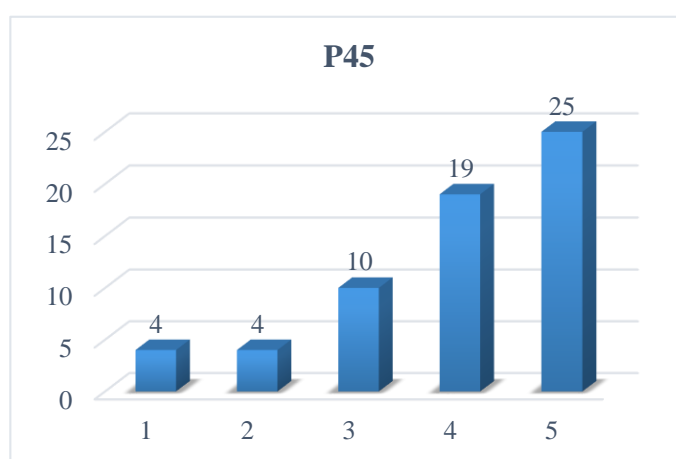


Figura 57. Resultados de la pregunta 45 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 40.3% de encuestados considera que los clientes potenciales encuentran mejor posicionada a otras agencias de carga, mientras que el 30.6% no lo considera del todo cierto. Por otro lado, un 16.1% no tiene una respuesta clara. Finalmente, un 12.9% considera que la agencia de carga donde laboran podría estar mejor posicionada que la competencia o que definitivamente lo están.

**P46. ¿Es determinante contar con un precio muy competitivo para captar nuevos clientes?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	5	8.1	8.1	8.1
	2	3	4.8	4.8	12.9
	3	4	6.5	6.5	19.4
	4	18	29.0	29.0	48.4
	5	32	51.6	51.6	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 62. Resultados de la pregunta 46 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

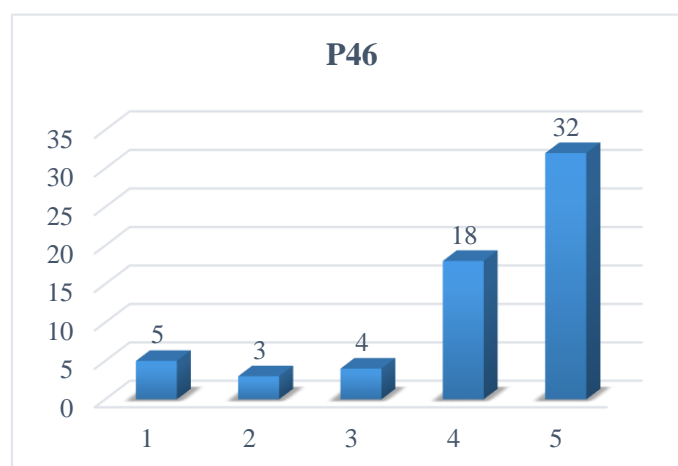


Figura 58. Resultados de la pregunta 46 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 51.6% de encuestados considera determinante contar con un precio muy competitivo para tener oportunidad de captar nuevos clientes, mientras que el 29.0% no lo considera del todo determinante. Por otro lado, tenemos un 6.5% que no tiene una respuesta clara. Finalmente, un 12.9% considera que es poco o nada determinante.



**P47. ¿Es determinante la posibilidad de ofrecer crédito para captar nuevos clientes?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	9	14.5	14.5	14.5
	2	7	11.3	11.3	25.8
	3	10	16.1	16.1	41.9
	4	18	29.0	29.0	71.0
	5	18	29.0	29.0	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 63. Resultados de la pregunta 47 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

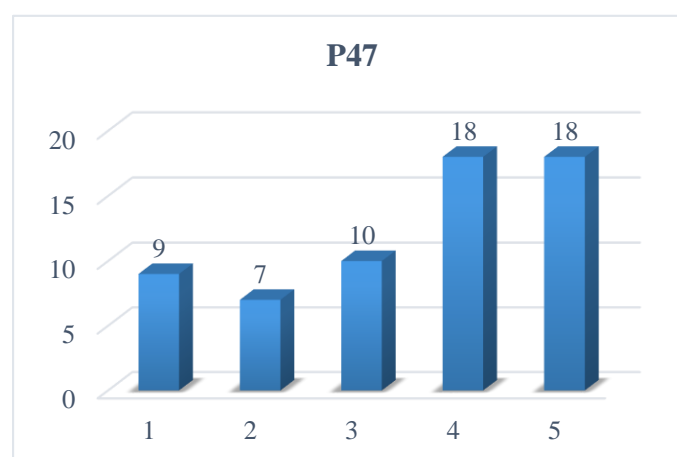


Figura 59. Resultados de la pregunta 47 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 29.0% de encuestados considera determinante que la agencia de carga internacional ofrezca crédito para captar clientes, mientras que otro 29.0% no lo considera del todo determinante. Por otro lado, un 16.1% no tiene una respuesta clara. Finalmente, un 25.8% considera que es poco o nada determinante.

**P48. ¿Es determinante el respaldo que tiene la empresa para captar nuevos clientes?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	3.2	3.2	3.2
	2	2	3.2	3.2	6.5
	3	4	6.5	6.5	12.9
	4	28	45.2	45.2	58.1
	5	26	41.9	41.9	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 64. Resultados de la pregunta 48 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

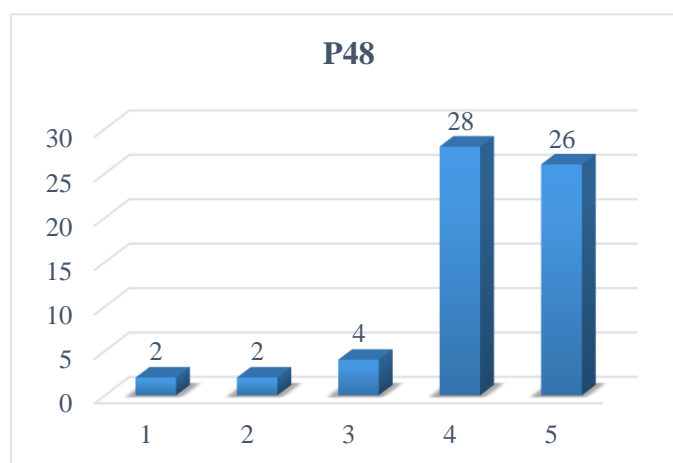


Figura 60. Resultados de la pregunta 47 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 41.9% de encuestados considera determinante el respaldo que tiene una agencia de carga para poder captar clientes, mientras que el 28.0% no lo considera del todo determinante. Por otro lado, un 6.5% no tiene una respuesta clara. Finalmente, el 6.5% restante lo considera poco o nada determinante.

**P49. ¿Es determinante que la información brindada sobre el servicio sea lo suficientemente completa y atractiva para poder captar nuevos clientes?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	0	0.0	0.0	0.0
	2	1	1.6	1.6	1.6
	3	1	1.6	1.6	3.2
	4	22	35.5	35.5	38.7
	5	38	61.3	61.3	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 65. Resultados de la pregunta 49 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

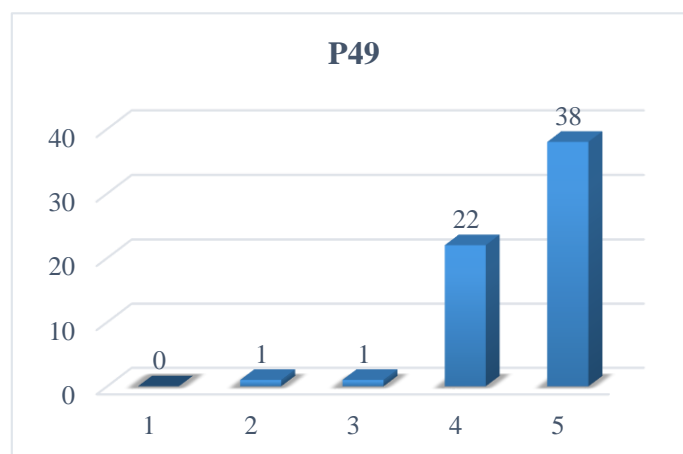


Figura 61. Resultados de la pregunta 49 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 61.3% de encuestados considera determinante que la información que se brinde sobre el servicio en los diferentes medios empleados sea lo suficientemente completa y atractiva para poder captar clientes, mientras que el 35.5% no lo considera del todo determinante. Por otro lado, un 1.6% no tiene una respuesta clara. Finalmente, el 1.6% restante lo considera poco determinante.

**P50. ¿Es importante la imagen y formalidad que muestre la empresa a través de su infraestructura, comunicación por correos y presentación a través de la página web para captar nuevos clientes?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	0	0.0	0.0	0.0
	2	0	0.0	0.0	0.0
	3	0	0.0	0.0	0.0
	4	19	30.6	30.6	30.6
	5	43	69.4	69.4	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 66. Resultados de la pregunta 50 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

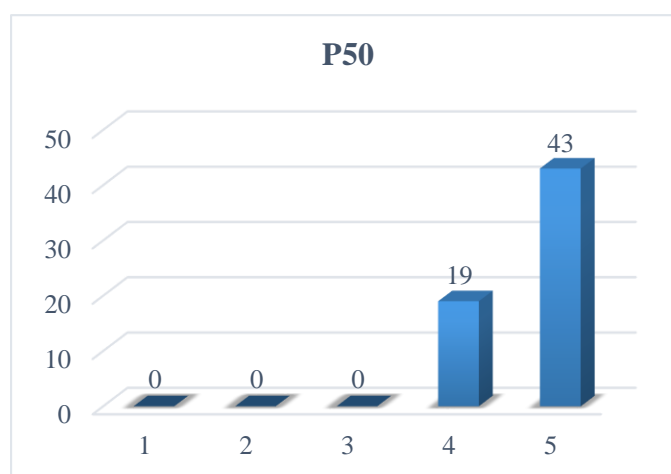


Figura 62. Resultados de la pregunta 50 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 69.4% de encuestados considera importante la imagen y formalidad que muestra una agencia de carga a través de su infraestructura, correos y página web para poder captar clientes., mientras que el 30.6% no lo considera del todo importante.

**P51. ¿Es importante que los ejecutivos comerciales muestren seguridad, amabilidad y dominio de conocimientos logísticos a través de un trato personalizado para captar el interés y generar confianza en los clientes potenciales?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1	0	0.0	0.0	0.0
2	1	1.6	1.6	1.6
3	3	4.8	4.8	6.5
4	10	16.1	16.1	22.6
5	48	77.4	77.4	100.0
Total	62	100.0	100.0	

Tabla 67. Resultados de la pregunta 51 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

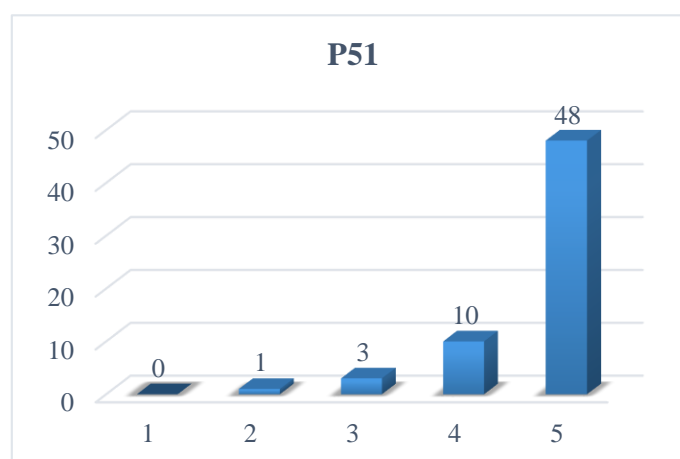


Figura 63. Resultados de la pregunta 51 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 77.4% de encuestados considera importante mostrar seguridad, conocimiento y brindar un trato personalizado para captar el interés y generar confianza en clientes potenciales, mientras que el 16.1% no lo considera del todo importante. Por otro lado, un 4.8% no tiene una respuesta clara. Finalmente, el 1.6% restante lo considera poco importante.

**P52. ¿Los clientes consideran determinante la presentación y buena presencia como ejecutivo comercial?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	1.6	1.6	1.6
	2	0	0.0	0.0	0.0
	3	1	1.6	1.6	3.2
	4	10	16.1	16.1	19.4
	5	50	80.6	80.6	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Tabla 68. Resultados de la pregunta 52 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: SPSS

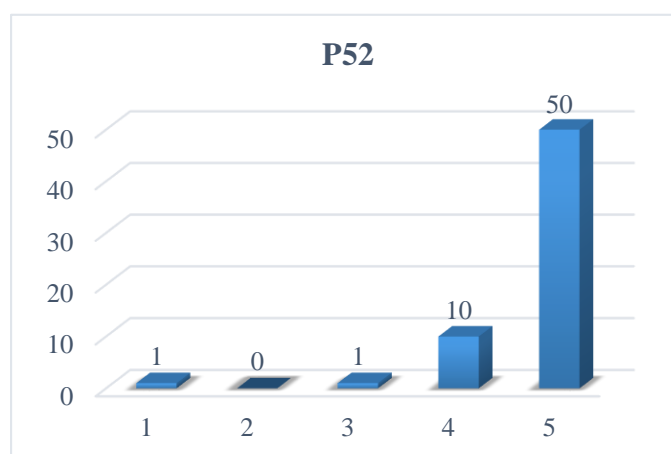


Figura 64. Resultados de la pregunta 52 del instrumento de recolección de datos (IRC).

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 80.6% de encuestados aseguran que los clientes activos y potenciales consideran determinante que se muestre una buena presencia y presentación, mientras que un 16.1% no lo considera del todo importante. Por otro lado, un 1.6% no tiene una respuesta clara. Finalmente, el 1.6% restante lo considera nada importante.

## 5.2 Prueba de hipótesis

### 5.2.1 Cuestionario según dimensiones e indicadores

Variable gestión comercial

- Dimensión: Ambiente externo

Análisis del ambiente socioeconómico (coyuntura)

1. ¿La empresa debería hacer un análisis de la coyuntura para prevenir cualquier externalidad que afecte a las agencias de carga internacional en el Perú?

Análisis del entorno competitivo

2. ¿Se estudia a la competencia y se desarrollan estrategias para poder afrontarla?

Análisis de la demanda

3. ¿Es importante realizar un estudio de la demanda para la planificación de metas comerciales?

- Dimensión: Planificación de objetivos

Metas a Corto Plazo

4. ¿Las metas cuantitativas del área comercial son realistas?
5. ¿Las metas cualitativas del área comercial son realistas?

Metas a Largo Plazo

6. ¿Están los objetivos del área fijados en base al potencial real de la cartera de clientes?
7. ¿Es importante que el proceso de planificación y seguimiento comercial sea comprendido y seguido por todo el equipo de ventas?

KPI's

8. ¿Es importante guiarse o usar KPI's como la tasa de Resolución, Retención, Deserción, Conversión, Recomendación entre otras para la planificación de objetivos comerciales?

- Dimensión: Procesos internos de la empresa

Eficiencia y Productividad

9. ¿Los procedimientos operativos de pricing son eficientes ante un alto índice de requerimientos de embarque?
10. ¿Los procedimientos operativos del área comercial son eficientes para alcanzar las metas propuestas?

11. ¿La capacidad de respuesta del área de servicio al cliente (customer service) es eficiente ante un alto índice de requerimientos?

Productividad en los procesos internos

12. ¿Se ve afectado negativamente el nivel de productividad de otras áreas donde hay personal que maneja su propia cartera de clientes por un tema de confianza?

13. ¿Es importante medir el rendimiento individual de colaboradores de otras áreas que trabajen en conjunto con el área comercial (operaciones, atención al cliente, pricing)?

- Dimensión: Gestión del equipo comercial

Liderazgo

14. ¿Te sientes identificado con la Empresa?

15. ¿El liderazgo que se ejerce en el área comercial inspira e influye lo suficiente para poder cumplir con las metas comerciales?

Organización y Control

16. ¿Tienes priorizadas tus tareas y gestionas eficientemente tus tiempos para poder cumplir todas sus funciones?

Motivación Intrínseca y Extrínseca

17. ¿Estás conforme con las comisiones que recibes al cerrar embarques?

18. ¿Es motivador el clima organizacional que se genera en la empresa?

19. ¿Te sientes satisfecho con los incentivos o recompensas que la empresa otorga por el cumplimiento de las metas comerciales?

20. ¿Sientes que la empresa reconoce y valora el esfuerzo por el trabajo que realizas?

21. ¿Existen oportunidades de crecimiento que te motiven a buscar estabilidad laboral en la empresa?

22. ¿Te interesaría poder desarrollarte en un área que no sea comercial?

Condiciones de Trabajo

23. ¿Las condiciones de trabajo (calidad, seguridad y limpieza de la infraestructura, duración de la jornada laboral, baja contaminación acústica, recursos materiales etc.) que ofrece la empresa son las adecuadas para realizar tus funciones?

Formación Comercial

24. ¿Se está aprovechando todo su potencial en el área como ejecutivo comercial?

25. ¿La empresa realiza programas de capacitación como parte de la formación de ejecutivos comerciales?



- Dimensión: Estrategias de marketing

Plaza

26. ¿La ubicación de la empresa o el punto de venta de los servicios es un factor determinante al intentar captar nuevos clientes?
27. ¿Es determinante agendar reuniones para captar clientes nuevos?
28. ¿Es determinante realizar visitas para fidelizar a sus clientes?

Precio

29. ¿El factor precio es una barrera al intentar captar nuevos clientes?
30. ¿Mantener una buena relación con las alianzas estratégicas en el exterior son determinantes para ofrecer un precio competitivo?

Promoción

31. ¿Es importante implementar estrategias de marketing promocional para incrementar el volumen de venta y atraer clientes potenciales?
32. ¿Es importante realizar un rediseño de la página web de la empresa?

Variable cartera de clientes

- Dimensión: Clientes Actuales

Influencia de la Competencia

33. ¿Recientemente algunos clientes leales se han visto tentados en trabajar o han trabajado con la competencia?
34. ¿Sus clientes trabajan la mayoría de sus embarques o requerimientos con ustedes?

Percepción de Calidad del Servicio

35. ¿Sus clientes no han recibido el debido seguimiento de sus embarques en más de una ocasión?
36. ¿Se han logrado resolver todas las quejas o dudas de sus clientes?

Nivel de Satisfacción y Recomendación

37. ¿Sus clientes están totalmente satisfechos con la calidad del servicio ofrecido?
38. ¿Sus clientes están totalmente satisfechos con su performance como ejecutivo comercial?
39. ¿Sus clientes recomendarían los servicios de la empresa a otras similares?

Nivel de Fidelización

40. ¿Cuenta con más clientes leales a la empresa que clientes ocasionales?

41. ¿Sus clientes estarían dispuestos a seguir trabajando con ustedes si se presentan inconvenientes con el servicio?
42. ¿Sus clientes estarían dispuestos a brindar sugerencias objetivas a través de encuestas?
43. ¿Sus clientes están dispuestos a pagar un poco más por la excelencia en el servicio?

- Dimensión: Clientes Potenciales

Factores Externos

44. ¿Consideras que por factores externos existen temporadas en donde es más complicada la captación de clientes?

Influencia de la Competencia

45. ¿Consideras que los clientes potenciales conocen más a la competencia que a ustedes?

Nivel de Atracción de la Empresa

46. ¿Es determinante contar con un precio muy competitivo para captar nuevos clientes?
47. ¿Es determinante la posibilidad de ofrecer crédito para captar nuevos clientes?
48. ¿Es determinante el respaldo que tiene la empresa para captar nuevos clientes?
49. ¿Es determinante que la información brindada sobre el servicio sea lo suficientemente completa y atractiva para poder captar nuevos clientes?
50. ¿Es importante la imagen y formalidad que muestre la empresa a través de su infraestructura, comunicación por correos y presentación a través de la página web para captar nuevos clientes?

Nivel de Atracción del Ejecutivo Comercial

51. ¿Es importante que los ejecutivos comerciales muestren seguridad, amabilidad y dominio de conocimientos logísticos a través de un trato personalizado para captar el interés y generar confianza en los clientes potenciales?
52. ¿Los clientes consideran determinante la presentación y buena presencia como ejecutivo comercial?

5.2.2 Tabla cruzada – chi cuadrado

TABLA CRUZADA (CHI-CUADRADO)		VARIABLE DEPENDIENTE (Y) CARTERA DE CLIENTES																					
		CLIENTES ACTUALES											CLIENTES POTENCIALES										
		P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52		
VARIABLE INDEPENDIENTE (X) GESTIÓN COMERCIAL	ANÁLISIS DEL ENTORNO	P01	XXX		XXX					XXX			XXX		XXX						6		
		P02	XXX	XXX									XXX	XXX	XXX	XXX		XXX	XXX		8		
		P03	XXX	XXX									XXX		XXX			XXX			5		
	PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS	P04		XXX																	1		
		P05		XXX													XXX		XXX		3		
		P06	XXX	XXX			XXX		XXX				XXX	XXX	XXX						7		
		P07		XXX										XXX					XXX		2		
	PROCESOS INTERNOS	P08	XXX	XXX	XXX	XXX			XXX	XXX	XXX										7		
		P09					XXX		XXX							XXX	XXX		XXX		5		
		P10	XXX	XXX			XXX		XXX										XXX		5		
		P11	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX		XXX		XXX		XXX								8		
		P12					XXX		XXX												1		
	GESTIÓN DEL EQUIPO COMERCIAL	P13	XXX		XXX	XXX	XXX		XXX		XXX										6		
		P14						XXX		XXX	XXX							XXX		XXX	XXX	6	
		P15						XXX		XXX										XXX	XXX	4	
		P16				XXX		XXX											XXX		XXX	4	
		P17	XXX													XXX						2	
		P18			XXX	XXX		XXX		XXX				XXX							XXX	6	
		P19		XXX				XXX		XXX									XXX		XXX	5	
		P20				XXX				XXX	XXX										XXX	XXX	5
		P21		XXX	XXX			XXX		XXX											XXX	XXX	6
		P22	XXX					XXX		XXX										XXX		XXX	6
		ESTRATEGIAS DE MARKETING	P23			XXX		XXX		XXX									XXX	XXX	XXX		7
	P24						XXX		XXX												XXX		3
	P25			XXX				XXX		XXX	XXX	XXX							XXX		XXX	XXX	8
	P26																			XXX			1
	P27																		XXX		XXX	XXX	3
	P28					XXX		XXX	XXX	XXX		XXX											5
	P29		XXX	XXX					XXX	XXX							XXX						5
	P30			XXX			XXX					XXX				XXX	XXX		XXX				6
	P31		XXX	XXX						XXX					XXX	XXX		XXX		XXX	XXX		8
	P32																		XXX	XXX			2

Tabla 69. Tabla Cruzada – Chi Cuadrado

Fuente: Elaboración Propia

### 5.2.3 Contraste de hipótesis y análisis de resultados

Luego de procesar la base de datos en el programa SPSS se pudo elaborar la Tabla Cruzada - Chi Cuadrado. Aquí se marcan con tres aspas (XXX) los cruces de las preguntas de la variable independiente y dependiente que guardan una relación directa, luego se procede a resaltar en amarillo las preguntas de la variable independiente que obtuvieron mayor puntaje.

Este procedimiento sirve para verificar la validez de las hipótesis planteadas y en consecuencia la validez de la hipótesis general.

#### Hipótesis específica 1:

La Cartera de Clientes de la empresa G&S LOGISTICS S.A.C está asociada al Análisis del Entorno, como parte de la Gestión Comercial. Mientras se realicen actividades relacionadas al Análisis del Ambiente Socioeconómico y el Entorno Competitivo destacando el análisis de la coyuntura para prevenir externalidades, el estudio de la competencia y el desarrollo de estrategias para afrontarla podemos lograr evitar que algunos clientes leales de la empresa se vean tentados en trabajar con la competencia, así como reducir el impacto de factores externos que compliquen la captación de clientes.

#### Hipótesis específica 2:

La Cartera de Clientes de la empresa G&S LOGISTICS S.A.C está asociada a la Planificación de Objetivos, como parte de la Gestión Comercial. Mientras se realicen actividades relacionadas con las Metas a Largo Plazo y los KPI's destacando la planeación de objetivos comerciales basados en el potencial real de la cartera de clientes y el uso de KPI's como la tasa de resolución, retención, deserción, conversión, recomendación entre otros podemos lograr que los clientes trabajen la mayoría de embarques o requerimientos con la empresa.

#### Hipótesis específica 3:

La Cartera de Clientes de la empresa G&S LOGISTICS S.A.C está asociada a los Procesos Internos de la empresa, como parte de la Gestión Comercial. Mientras se realicen actividades relacionadas con la Eficiencia y Productividad destacando la eficiencia en la capacidad de respuesta del área de customer service ante una alta demanda y la medición del rendimiento individual de colaboradores de otras áreas que trabajen en conjunto con el área comercial (operaciones, customer service, pricing) podemos lograr evitar que algunos clientes leales de la empresa se vean tentados en trabajar con la competencia y que los clientes estén totalmente satisfechos con la calidad del servicio ofrecido.

#### Hipótesis específica 4:

La Cartera de Clientes de la empresa G&S LOGISTICS S.A.C está asociada a la Gestión del Equipo Comercial, como parte de la Gestión Comercial. Mientras se realicen actividades relacionadas con El Liderazgo, La Motivación, Las Condiciones de Trabajo, y La Formación destacando la identificación con la empresa, el mantenimiento de un buen clima organizacional, las oportunidades de crecimiento, la orientación del desarrollo profesional, las condiciones de trabajo más idóneas y el desarrollo de programas de capacitación podemos lograr que los clientes estén totalmente satisfechos con el performance del ejecutivo comercial, contar con clientes más leales que ocasionales, que los ejecutivos comerciales muestren seguridad, amabilidad y dominio de conocimientos logísticos que a través de un trato personalizado capte el interés de nuevos clientes y mejoren su presentación y buena presencia.

#### Hipótesis específica 5:

La Cartera de Clientes de la empresa G&S LOGISTICS S.A.C está asociada a las Estrategias de Marketing, como parte de la Gestión Comercial. Mientras se realicen actividades relacionadas al Precio y Promoción destacando el mantenimiento de una buena relación con las alianzas estratégicas extranjeras para mantener un precio competitivo y la implementación de estrategias de marketing promocional para el incremento de ventas y atracción de clientes potenciales podemos lograr que los clientes trabajen la mayoría de sus embarques con la empresa, contar con más clientes leales que ocasionales, asegurar que la información brindada sobre el servicio sea lo suficientemente completa y atractiva para captar nuevos clientes así como mejorar la imagen y formalidad que muestra la empresa.

Las cinco hipótesis específicas planteadas inicialmente están incluidas en las cinco hipótesis validadas para el presente trabajo de investigación. En consecuencia, también queda demostrada la validez de la hipótesis general en donde las dimensiones de la variable independiente muestran asociación con las dimensiones de la variable dependiente.

Por ello, al proponer estrategias relacionadas a las dimensiones de la variable Gestión Comercial se generará un impacto en la cartera de clientes de la empresa modelo.

#### Hipótesis general:

Las estrategias propuestas para la mejora de la gestión comercial influirán en la cartera de clientes de la empresa G&S LOGISTICS S.A.C ante la baja efectividad para captar clientes nuevos desde inicios del año 2019.

#### 5.2.4 Discusión de resultados

Cada una de las cinco hipótesis validadas han reflejado los puntos más importantes que deben ser priorizados para obtener un impacto positivo en la cartera de clientes de una agencia de carga internacional, principalmente la empresa modelo.

Los resultados resaltan el análisis del entorno que responde a la necesidad de conocer qué factores externos afectan directa o indirectamente y positiva o negativamente a las agencias de carga internacional en el país. Si bien el ambiente externo LEPTS (Legal, Económico, Político, Tecnológico y Social) no puede controlarse, pueden evitarse o reducirse los impactos perjudiciales que afecten el desempeño de las ventas si son detectados anticipadamente como información de contingencia. El gerente comercial debe estar preparado para hacer frente a estos imprevistos según Torres M.V. También destacan el análisis de la competencia lo cual lleva a interrogarse si todas las agencias de carga realmente se dan el tiempo de hacerlo ya que es probable que si no se estudia a la competencia ellos sí lo hagan. Los resultados indican que es determinante conocer bien a la competencia para tener oportunidad de captar clientes nuevos y evitar de cualquier forma perder a los actuales. Además, Torres M.V menciona que es importante conocer como es percibida nuestra empresa por la competencia.

Seguidamente, los resultados reflejan la importancia que debe darse en la planificación de objetivos que deben estar adecuados al potencial real de la cartera de clientes que tiene la empresa, se tiene que ser consciente de qué es lo que tiene la empresa actualmente y qué es lo que quiere conseguir después ya que es necesario diferenciar la capacidad de cada uno de sus clientes para poder definir objetivos más realistas y apoyarse de más KPI's.

Tercero, los resultados muestran la importancia en la eficiencia y productividad que deben tener los procesos internos de la empresa que están relacionados directamente con la calidad del servicio ofrecido por las agencias de carga. Independientemente de la existencia de un alto índice de requerimientos la capacidad de respuesta del área de Customer Service debe ser capaz

de atender oportunamente el 100% de las operaciones de los clientes por lo que debe ser tomado como prioridad. En el caso de la empresa modelo al igual que en otras agencias donde el área de customer service forma parte del área de operaciones se debe buscar un consenso para que el área comercial no se vea afectado negativamente y también solicitar el rendimiento individual del equipo customer para poder detectar si existen demoras y ver la forma de evitarlas.

Cuarto, los resultados también han mostrado la importancia de la gestión del equipo comercial que forma parte de la fuerza de ventas donde se resalta principalmente el liderazgo, la motivación, las condiciones de trabajo y la formación comercial. Como se ha mencionado anteriormente un líder tiene la capacidad necesaria de influir en las personas y motivarlas a trabajar con la mejor disposición. El Gerente Comercial es líder de todo el equipo comercial y al igual que los jefes comerciales debe ejercer ese liderazgo basado en habilidades blandas y transmitirlos a todo el equipo. Los resultados destacan la importancia de crear identificación, recordar que Socorro mencionaba que los colaboradores identificados con la empresa la sienten parte de ellos por lo que buscarán generar valor y mejorar los procesos. Es necesario mantener motivados a los colaboradores para evitar que caigan en el conformismo laboral y brindarles las adecuadas condiciones de trabajo para que puedan desempeñar sus funciones. Como afirmaba EC Brands una compañía que invierte en la formación de su personal terminan reflejados en beneficios para la empresa destacando mayor conocimiento, capacidades, mejores resultados y menor resistencia a los cambios.

Finalmente, los resultados muestran la importancia de implementar las más adecuadas estrategias de marketing promocional que nos ayuden a fidelizar clientes, incrementar las ventas, captar clientes nuevos y como mantener buenas relaciones con los socios extranjeros. Se tiene que hacer las cosas de manera distinta.



## ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Cabe resaltar que cada agencia de carga internacional tiene realidades, necesidades y objetivos comerciales diferentes, en consecuencia, las estrategias comerciales que se van a proponer buscarán tener un mayor impacto positivo en la cartera de clientes de la empresa modelo y en otras agencias de carga internacional con el mismo problema general.

De acuerdo con Valdivia y Stefanu de la revista Harvard Deusto marketing (2019):

Primero se debe tener en cuenta que toda estrategia comercial forma parte de un Plan Estratégico Comercial (PEC) que involucra:

- Saber dónde nos encontramos. (Quiénes somos, qué hacemos, cómo lo hacemos)
- Definir donde queremos estar. (Objetivos comerciales)
- Saber hasta dónde podemos llegar.
- Definir cómo llegaremos. (Estrategias)
- Fijar cuando podemos llegar. (Plazos de las estrategias)

El PEC canaliza las estrategias en función de una serie de principios:

- Transformar toda estrategia comercial en acciones concretas de preferencia medibles para luego alinear al área comercial con la estrategia definida.
- Promover que las estrategias comerciales involucren a todo el equipo comercial.
- Convertir la estrategia comercial en un proceso continuo y supervisado.

(Valdivia y Stefanu, 2019)

Por ello empezaremos haciendo un análisis FODA de la empresa modelo que nos permitirá conocer la realidad de la empresa: donde se encuentra, donde quiere estar y cuáles son sus limitaciones (los tres primeros puntos necesarios para formar un PEC) antes de empezar a plantear las estrategias que el presente trabajo de investigación ha demostrado deben partir de

las cinco dimensiones de estudio de la variable gestión comercial (Ambiente externo, planificación de objetivos, procesos internos, gestión de equipos comerciales y estrategias de marketing) que son los principales factores del rendimiento de las ventas de una agencia de carga internacional. Este análisis pudo darse gracias a la quinta reunión realizada al equipo Gerencial de G&S LOGISTICS y nos permitirá comprobar si existen factores externos al área comercial que podrían afectar positiva o negativamente las estrategias a proponerse.

#### Fortalezas:

- Los clientes activos y fidelizados reconocen el valor de la empresa modelo y la perciben como un aliado estratégico, una parte externa de su cadena logística.
- Potencial para trazarse altas metas cuantitativas y seguir superándolas ya que poseen clientes rentables.
- Considerada una empresa joven en el mercado con 7 años de experiencia y ya no una empresa nueva genera más confianza.
- Cuentan con código aéreo lo que les permite manejar exportaciones e importaciones tanto marítimas como aéreas.
- Se ha incrementado la cantidad de requerimientos de los clientes activos logrando que la diferencia en ventas entre cargas LCL y FCL no sea muy distante como lo era antes.
- Fuerte poder de negociación sus proveedores, principalmente las consolidadoras. Por ejemplo, se le brinda a la empresa modelo facilidades de crédito sin tantos procesos burocráticos, basta con un correo de solicitud.
- Personal capacitado y preparado para sus funciones.
- Atención a los clientes 24/7 a diferencia de otras empresas que solo atienden de lunes a viernes en un horario determinado.
- Constante comunicación con sus clientes y claridad total en los detalles del servicio para evitar problemas.

- Trato personalizado con los clientes activos buscando crear lazos donde no solo primen temas laborales.
- Alto grado de confianza con los clientes más leales que brindan tarifas de la competencia para pedir a la empresa modelo superarlas y cerrar embarques con ellos.
- Pertenecer a una gran network internacional que solo tiene dos representantes en Perú.
- Crecer con capital propio y 100% peruano.
- Estar ubicados en un lugar céntrico.
- Contar con su propia área de pricing y sistema.
- Se adecuan a los procedimientos de sus clientes. Por ejemplo, algunos clientes solicitan una forma en particular de recibir status de su mercadería o llenar archivos virtuales compartidos. Por otro lado, en agencias de carga internacional más grandes, son los clientes quienes se adaptan a los procedimientos de la agencia.

#### Debilidades:

- Baja efectividad para captar clientes nuevos (Problema principal del presente trabajo de investigación).
- No se ha conseguido el nivel deseado de posicionamiento en el mercado.
- La capacidad de respuesta del área de customer service es ineficiente cuando hay sobrecarga de requerimientos (uno de los problemas secundarios).
- Solo se atienden importaciones y exportaciones con destino u origen Callao.
- Constante riesgo al invertir en la formación de un personal ejecutivo nuevo que no termine generando ventas.

- Desconocimiento del uso de letras por el área de finanzas por lo que se pierde una opción de ofrecer créditos.
- No tienen un plan definido como empresa, ni una visión exacta hacia donde quieren ir, pero están dispuestos a tomar cada una de las oportunidades que se presenten. De momento solo están enfocados en que la empresa sea cada vez más rentable y por ello los objetivos gerenciales redefinidos en diciembre del año pasado terminaron girando en torno al área comercial y se repetirá este año.

#### Amenazas:

- Complicada captación de nuevos ejecutivos comerciales con cartera de clientes.
- Alta competencia en el mercado de agencias de carga internacional, por la agresiva campaña o estrategia de telemarketing para captar nuevos clientes.
- La gran mayoría de clientes termina siendo infiel en algún momento y existe la posibilidad de que le brinden requerimientos de prueba a la competencia.
- Competencia nueva tiene costos operativos y de personal más bajos.
- Crisis política e inestabilidad como el cierre del congreso.
- Afianzamiento de agencias de carga, el MTC solicitará una póliza de seguros de responsabilidad civil como requisito para renovar la licencia de funcionamiento por tres años más. Esta póliza cubrirá los riesgos ante el incumplimiento en las operaciones propias del agente de carga por una suma no menor a 50 000 usd. Por otro lado, piden presentar un patrimonio no menor a 50 000 usd esto perjudicará a las pequeñas agencias de carga que no cuenten con ello. Esta amenaza está de momento en pausa ya que se necesita la aprobación por parte del congreso.

- Servicio sustituto. Existen empresas con gran volumen de contenedores que negocian directamente con las líneas navieras para las cargas marítimas, así como con aerolíneas y couriers para las aéreas

#### Oportunidades:

- Posibilidad de encontrar nuevos y mejores aliados estratégicos asistiendo a ferias internacionales como la feria Intermodal (la más grande para agencias de carga internacional en América), a conferencias anuales (este año fue en Barcelona) por invitación de la red a la que pertenece.
- Cargas de importación y exportación asignadas por nuevas agencias de carga internacional que no necesariamente pertenecen a la red de agencias pero que saben de la buena reputación de la empresa modelo y confían en que podrían empezar a trabajar juntos.
- Las cargas consignadas permiten a la empresa mostrar sus servicios a clientes potenciales que no pudieron captar anteriormente.
- Desarrollo de los puertos de Ilo y Matarani lo que permitiría a la empresa abrir más oficinas en caso de contar con clientes que no solo trabajen con puerto Callao.
- No descartar la posibilidad de comprar una empresa, fusionarse o ser absorbida por otra siempre y cuando se genere una mayor rentabilidad para los dueños.

Factores Externos	Factores Internos	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	FO	DO
	<p>1. Asistir como espectador o participante a todos los eventos importantes nacionales e internacionales donde exista la posibilidad de conocer nuevos aliados estratégicos o clientes potenciales para poder mostrar las principales fortalezas que distinguen a la empresa modelo de su competencia. Se debe tomar particular interés en eventos internacionales no solamente organizados por la red de agencias y en eventos nacionales de PROMPERÚ, MINCETUR, ADEX, como: XI Rueda de Negocios Industria Perú 2020, Expoalimentaria 2020, PERUMIN 2020, Charlas empresariales de ADEX, Ferias Internacionales, etc.</p>	<p>1. Asistir como espectador o participante a todos los eventos importantes nacionales e internacionales donde exista la posibilidad de conocer nuevos aliados estratégicos que podrían asignar embarques de prueba o clientes potenciales que no solamente realicen operaciones con el puerto Callao.</p> <p>2. Asistir a eventos relacionados a operadores logísticos y clientes potenciales permite a la empresa modelo hacerse más conocida y mejorar de alguna forma su nivel de posicionamiento.</p> <p>3. Invertir más tiempo conectando con pocas personas interesadas que menos tiempo con más personas no muy interesadas aumenta la chance de conseguir clientes o nuevos socios estratégicos.</p>
AMENAZAS	FA	DA
	<p>1. Poner más énfasis en conseguir nuevos clientes rentables para carga aérea ya que la empresa cuenta con código aéreo.</p> <p>2. Recordar las fortalezas que diferencian a la empresa de otras agencias de carga como la atención 24/7 y la adecuación a los procedimientos de los clientes para que se pueda valorar más el servicio.</p> <p>3. Hacer llamadas a clientes potenciales en horarios más prudentes.</p> <p>4. Realizar un análisis LEPTS para conocer y prevenir externalidades como nuevas leyes o buscar la forma de permanecer estable ante cualquier crisis política.</p>	<p>1. Dar prioridad en los <b>procesos internos</b>, principalmente en la capacidad de respuesta del área customer service cuando existe sobrecarga de requerimientos ya que podrían perderse clientes por falta de atención.</p> <p>2. Capacitar al personal de finanzas para evaluar la posibilidad de dar crédito en letras a clientes potenciales o activos.</p> <p>3. Mejorar la <b>planificación de objetivos</b> permitirá al equipo comercial tener mayor oportunidad de cumplir con todas las metas y no termine desmotivado.</p>

Figura 65. Matriz FODA CRUZADO.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se procederá a realizar un análisis de las cinco fuerzas de Porter aplicado a la empresa modelo, pero antes recordaremos que Porter mencionó en su libro “Ventaja Competitiva” que existen tres tipos básicos de ventajas competitivas: Liderazgo en costo, diferenciación y enfoque (al costo o a la diferenciación).

En el caso de la empresa modelo se aplican las siguientes ventajas competitivas por diferenciación la cuales también son consideradas unas de sus fortalezas:

- Atención a los clientes 24/7 a diferencia de otras empresas que solo atienden de lunes a viernes en un horario determinado.
- Pertenecer a una gran network internacional que solo tiene dos representantes en Perú.
- Se adecuan a los procedimientos de sus clientes a diferencia de agencias grandes.

En el caso de las agencias de carga internacional resulta determinante contar con un gran volumen para poder negociar mejores precios de flete y por lo tanto tener una ventaja competitiva en costos. Por otro lado, los nuevos competidores que son pequeñas agencias de carga siempre tendrán costos operativos y de personal más bajos.

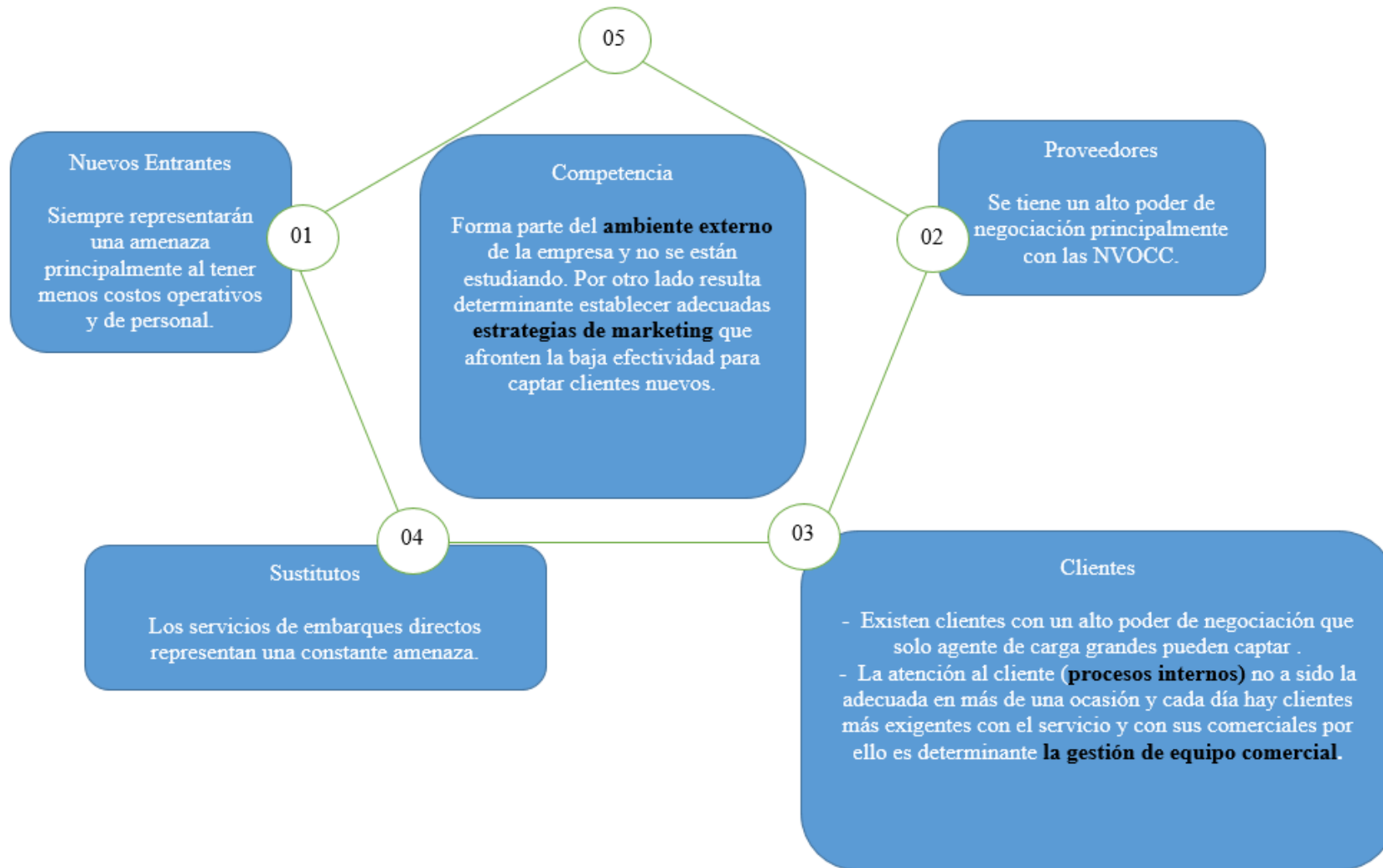


Figura 66. Las cinco fuerzas de Porter aplicado a la empresa modelo.

Fuente: Elaboración propia.



A continuación, se plantearán de manera ordenada las estrategias basadas en las cinco dimensiones de la variable gestión comercial (la mayoría están resaltadas en el gráfico de las cinco fuerzas de Porter aplicado a la empresa modelo) entre algunas que se pudieron encontrar en el FODA CRUZADO.

1. Primera dimensión - Ambiente externo:

- Estudiar periódicamente a la competencia y desarrollar estrategias para poder afrontarla como:

Crear una nueva propuesta de valor o elemento diferencial.

Conocer sus fortalezas y debilidades para identificar nuevas oportunidades.

Conocer en qué medios se presentan y se comunican con sus clientes potenciales para poder presentarnos con una propuesta mejorada.

Conocer nuestro nivel de competitividad en precios y redefinirlo si es necesario.

2. Segunda dimensión - Planificación de objetivos:

- Planear todos los objetivos comerciales en base al potencial real de la cartera de clientes y tomar como referencia KPI's como la tasa de resolución, retención, deserción, conversión y recomendación.
- Crear un forecasts anual proyectado al siguiente año y compararlo con los resultados obtenidos mensualmente para medir en cada reunión comercial las causas y consecuencias que conllevan al área las metas que se han alcanzado.
- Negociar los objetivos cualitativos y cuantitativos con los ejecutivos comerciales priorizando la calidad y no la cantidad en los cualitativos ya que esto involucra un mayor compromiso de su parte. Se debe conocer cuánto creen ellos que podrían lograr

y vender para que luego de un proceso de negociación se defina un objetivo en conjunto, el cual pretenderá superarse cada cierto tiempo teniendo en cuenta la existencia de temporadas altas y bajas.

3. Tercera dimensión - Procesos internos de la empresa:

- Gestionar la cartera de clientes partiendo de un estudio de las principales características de los clientes activos y de las personas que tienen más influencia en la toma de decisiones, ambas son igual de importantes. Luego hacer lo mismo con los clientes potenciales previamente definidos. Finalmente segmentar la cartera de clientes a través de criterios que nos permitan identificarlos por nivel de prioridad y filtrarlos más fácilmente. La idea es obtener toda la información posible de nuestros clientes activos y potenciales.

Se pueden segmentar de diferentes formas como:

Segmentación ABC de clientes activos según rentabilidad, tipo de servicios, potencial de crecimiento, nivel de fidelización, capacidad de negociación, etc.

Segmentación de clientes activos por rango de estrellas del 1 a 6 según la cantidad de embarques trabajados anualmente.

Segmentación de clientes potenciales por colores verde, amarillo y rojo según el interés por el servicio o su nivel de afinidad con la empresa para precisar el nivel de seguimiento.

- Establecer 1 equipo corner (1 integrante de cada área) y agendar reuniones semanales para aportar soluciones en cuellos de botella o puntos de mejora que se hayan presentado durante la semana, apoyarse de una lluvia de ideas (brainstorming).

- Trabajar siempre en conjunto con el área de Customer Service aprovechando las reuniones de corner para garantizar y priorizar la calidad absoluta del servicio para todos los requerimientos de todos los clientes de la empresa independientemente de la existencia de sobrecarga de requerimientos. Esto debe estar establecido incluso antes de pensar en captar nuevos clientes ya que de nada sirve si terminan yéndose por un simple descuido que no sólo es pérdida de dinero sino de imagen y reputación.
- Determinar una cantidad máxima de embarques para cada Customer Service, de tal forma que garantizar un óptimo servicio al cliente.
- Establecer la medición individual y periódica del nivel de productividad del equipo de Customer Service y utilizar KPI's como la tasa de resolución, retención, deserción, conversión, recomendación, entre otras relacionadas con servicio al cliente.
- Detectar si algún Customer Service tiene un bajo nivel de productividad, descubrir los motivos y proponer soluciones en conjunto. Evaluar la contratación de un nuevo Customer Service si la baja productividad se vuelve constante o se incrementan considerablemente las ventas y sobrepasan el máximo de embarques permitidos para cada uno.
- Reunir bimestralmente a todos los proveedores para dar feedback operativo de seguir brindando los adecuados estándares de atención de calidad al área de Customer Service y también para ajustar temas operativos de ser necesario.
- Evaluar el desempeño de los proveedores de manera trimestral.
- Crear un plan de fidelización de clientes activos, por ejemplo, evaluar la posibilidad de brindar un servicio post venta adecuado al cliente en donde podría establecerse de manera ordenada la programación de visitas (racionalizarlas) que incluya cantidad, fechas, horarios fuera de oficina y lugares poco comunes para diferenciarnos y no caer en rutina (a veces la oficina estresa), esto debe partir de una adecuada segmentación

de todos los clientes y debe acompañarse con las apropiadas estrategias de promoción que se detallarán más adelante.

- Evaluar la implementación de un CRM basado en un profundo estudio de los clientes segmentados que permita mejorar la relación y su nivel de fidelización conociendo sus motivaciones de compra. Tener en cuenta que un CRM siempre aportará una mejor imagen de la empresa a los clientes potenciales.

#### 4. Cuarta dimensión - Gestión de equipos comerciales:

- Adecuar el liderazgo comercial al equipo de trabajo y sus necesidades, para ello primero es necesario conocer bien al equipo, saber sus expectativas personales y con la empresa, así como el grado de madurez que tiene cada integrante con sus funciones. Se pueden realizar reuniones One to One (1-2-1).
- Emplear un liderazgo transformacional en la gestión del equipo comercial que pueda generar una identificación como equipo y empresa, en donde se inspire la confianza necesaria para mantener una buena comunicación que permita conocer los problemas que más aquejen al equipo comercial y que tengan un impacto en su desempeño a fin de aconsejarles o aportar soluciones en conjunto. Es necesario que el líder comercial transmita una influencia positiva a su equipo para poder conseguir el mejor despliegue de toda estrategia comercial y a la par convertirlos en clientes incondicionales.

Se puede aplicar la estrategia Team Minimums de la ONG global AIESEC.

- Evaluar bimestralmente la satisfacción del personal respecto al clima organizacional percibida en el área, sobre la empresa y su desarrollo personal a través de una encuesta anónima para detectar, priorizar y atender puntos de mejora.
- Identificar a los ejecutivos comerciales que no deseen especializarse en el área y tengan pensado buscar oportunidades de crecimiento dentro o fuera de la empresa a

fin de orientarlos profesionalmente, mostrándole las ventajas y desventajas. Se debe evitar que esto perjudique su desempeño.

- Establecer líneas de carrera u oportunidades de crecimiento en diferentes áreas de tal forma que sean internamente equitativas y externamente competitivas dirigidas principalmente a colaboradores que cumplan frecuentemente sus metas y que presenten suficiente potencial para asumir futuros puestos de mayor rango. De esta forma se buscará motivar y retener a los ejecutivos comerciales para que puedan desarrollarse profesionalmente en la empresa.
- Realizar un análisis de las necesidades formativas del equipo comercial para definir un plan de formación dirigido a los ejecutivos comerciales y a las futuras nuevas incorporaciones. Esto les permitirá una mejor adaptación a los constantes cambios del mercado. Deben ser vistas como una inversión necesaria, deben ser planeadas a detalle y adecuarlas a las habilidades del equipo comercial para reforzarlas o complementarlas con las nuevas que se vayan adquiriendo.

Se recomienda realizar capacitaciones relacionadas a:

Gestión eficiente de tiempos.

Carga IMO y despacho SADA

Habilidades blandas, inteligencia emocional y tolerancia al fracaso

Oratoria y técnicas de negociación.

Ventas consultivas.

Herramientas informáticas y tablas dinámicas complejas.

Inglés hablado y escrito / Conocimiento de un nuevo idioma.

- Definir un plan de formación para los jefes comerciales que les permita mejorar su eficiencia en la gestión comercial, así como sus habilidades para crear, desarrollar, dirigir y retener equipos de alta implicación y rendimiento.

Se recomienda realizar capacitaciones relacionadas a:

Gestión de proyectos y planificación estratégica comercial.

Coaching Trascendental de Ejecutivos / Gestión de equipos comerciales.

Técnicas avanzadas de negociación y selección de proveedores.

Cursos virtuales en Adex o la Cámara de Comercio de Lima para mejorar el conocimiento avanzado en logística internacional.

- Definir un plan de formación en conjunto con el área de operaciones para los Customer Service que les permita mejorar la eficiencia en sus funciones.

Se recomienda realizar capacitaciones relacionadas a:

Gestión eficiente de tiempos.

Calidad en servicio al cliente (20-40 horas anuales mínimo).

Asesor de Consultas Call Center / Dominio para afrontar llamadas conflictivas.

Habilidades blandas y desarrollo personal.

Inglés hablado / Conocimiento de un nuevo idioma.

- Establecer que las capacitaciones continuas sean de cada cuatro a seis meses, complementarias a las anteriores y realizadas en diferentes medios como seminarios, reuniones, charlas, clases presenciales o virtuales, etc.

- Desarrollar una mejor capacidad de escucha activa y observación en todos los ejecutivos comerciales para que lo apliquen con sus clientes y adapten la información que perciban a una propuesta de valor personalizada.

#### 5. Quinta dimensión - Estrategias de marketing

- Visitar anualmente a los principales partners extranjeros para mejorar la relación empresarial y reforzar la voluntad de querer seguir trabajando en conjunto con buenas negociaciones. También podemos proponer a los partners que visiten a las oficinas en Perú por un par de días luego visitar los puertos y a los clientes más rentables.
- Identificar todos los canales de comunicación en donde la competencia se muestra constantemente y de qué forma lo hacen y mejorar la eficiencia de nuestros actuales canales de comunicación. La empresa tiene que tener claro cómo quiere que la perciban los stakeholders, principalmente sus clientes.
- Definir un nuevo valor agregado, por ejemplo, el servicio y beneficios personalizados para nuestros clientes (Referencia al Marketing 3.0). Aprovechar algunas visitas a los clientes activos para proponer y brindarles un asesoramiento formativo sobre logística internacional personalizado que complemente su trabajo y les resulte interesante (recomendar algunos proveedores, tips aduaneros como informar sobre el SADA a clientes de los que no se obtiene beneficio por almacenaje, comentarle de nuevos eventos relacionados a su rubro, datos curiosos sobre el BASC, etc.). El punto es mostrar interés de ayudar a resolver algunas dudas no necesariamente relacionadas con el servicio, pero sí con el rubro. Tener en cuenta que algunos clientes también son dueños y valoran mucho estos detalles.

- Agregar información técnica en las cotizaciones. Por ejemplo, temas operativos o datos curiosos de interés para los clientes en forma de frases pequeñas (La importancia del seguro, ventajas y desventajas del transporte aéreo, datos curiosos de contenedores y navieras, etc.) como parte de una estrategia educativa.
- Hacer ofertas personalizadas, Puede ser por temporada, según rubro, tipo de producto, por continentes o países, etc. (Complementarlo con estrategias de precios).
- Enviar obsequios personalizados, uno relacionado a la agencia de carga y otro relacionado a los gustos y preferencias de nuestro cliente.
- Ofrecer descuentos a clientes que recomienden los servicios y recomienden a la empresa u ofrecer 1 premio por temporada de manera aleatoria, participan todos los clientes activos y cada requerimiento cerrado es una opción. Si recomienda los servicios de la empresa a otros colegas y se generan reuniones comerciales tendrán una opción adicional. Habrá una cantidad máxima de opciones permitidas semanalmente. El premio no debe ser material o monetario, sino que debe generar nuevas experiencias en los ganadores. Por ejemplo, una cena en un restaurante de primera clase para 2 personas.
- Sortear premios (como souvenirs personalizados) por las opiniones de los clientes acerca del servicio, deben mencionar objetivamente como lo perciben, que puntos deberían mejorarse y qué servicios adicionales les gustaría ver.
- Desarrollar campañas que puedan generar un vínculo emocional con los clientes potenciales para acercarnos a ellos. Por ejemplo, apoyar una causa u organizar un evento



social relacionado al producto o valores principales de los clientes potenciales como parte de la responsabilidad social de la empresa.

- Mejorar la eficiencia de nuestros actuales canales de comunicación, posicionar mejor la web de la empresa en base a tags, esto conlleva a evaluar una mejora en la página web para mostrar de la mejor forma toda la información.
- Hacer Callingmania, esto involucra realizar un sondeo de horas oportunas para llamar a los clientes potenciales. Se debe recordar que estas personas reciben decenas de llamadas al día y son personas muy ocupadas. Considerar como referencia un horario oportuno entre las 16:00 y 18:00, esto podría influir en el logro de metas cualitativas.
- Personalizar las cartas de presentación para ciertos clientes potenciales.
- Utilizar todos los canales de comunicación para presentar la empresa a los clientes potenciales. Aquí se debe mostrar información clara, dinámica y precisa sobre quiénes somos, que hacemos, como trabajamos, cuál es nuestro alcance y qué nos diferencia. La finalidad es mostrar a la empresa de la forma en cómo queremos que la vean y hacerlo por distintos medios en simultáneo.
- Evaluar organizar un cóctel privado de negocios, donde el objetivo no sea más que generar el primer contacto con los clientes potenciales, aprovechando para explicar más sobre temas de afinidad con la empresa y no de dinero. Se debe invitar a las personas que más influyan en la elección de agencias de carga como proveedores, agregar 1 acompañante, invitar a clientes promotores de la empresa. El evento debe

tener un área o espacio exclusivo de networking profesional en donde Gerencia pueda presentar nuevamente a la empresa, al equipo de trabajo, los clientes más importantes, explicar qué la distingue del resto y de qué formas han ayudado a sus clientes los actuales servicios que se ofrecen, mencionar eventos de responsabilidad social que le interese al público, etc. Aquí los ejecutivos comerciales y Customer Service deben aprovechar en conocer más sobre la empresa y el lado personal de los clientes potenciales, si piden tarifas a sus correos, evaluar antes la posibilidad de agendar una reunión exclusiva para poder ofrecerles una propuesta personalizada según sus necesidades. Considerar que este evento debe ser el nexo entre el primer contacto y una próxima en donde únicamente se hable de negocios y se envíen propuestas.

- Ofrecer rapeles, crédito especial o descuentos atractivos para los primeros requerimientos de clientes potencialmente rentables pactando condiciones anuales, convenios o compromisos de compra.

## CONCLUSIONES

1. Habrá un impacto en la variable dependiente cartera de clientes de una agencia de carga internacional al comprobarse su asociación con la variable independiente gestión comercial. Por lo tanto, todas las dimensiones incluidas y señaladas en las cinco hipótesis validadas de alguna forma están relacionadas y es necesario que sean atendidas en simultáneo para lograr una mayor efectividad ya que la ausencia de una perjudica a otras.
2. Si se brinda alta prioridad al área de Customer Service y se aplican las estrategias propuestas se logrará evitar que los clientes se vean tentados en trabajar con la competencia y estén totalmente satisfechos con la calidad del servicio. Debe darse alta prioridad al área Customer Service para garantizar una eficiente capacidad de respuesta para todos los embarques de todos los clientes independientemente de un posible incremento de la demanda.
3. Si aplicamos las estrategias relacionadas a la planificación de objetivos podemos lograr que los clientes trabajen la mayoría de embarques o requerimientos de la empresa, sin embargo, previamente debemos establecer adecuadamente la segmentación de clientes dentro de la cartera de clientes.
4. Los colaboradores son también clientes (internos) y si se aplican las estrategias propuestas que involucren una inversión en ellos, podremos lograr que los clientes captados estén totalmente satisfechos con su performance y además volverlos más atractivos para los clientes potenciales.
5. Mientras se realicen actividades y se apliquen las estrategias propuestas relacionadas al precio y promoción podremos lograr que la información brindada tenga mejor alcance y sea lo suficientemente completa y atractiva para captar nuevos clientes.

## RECOMENDACIONES

1. Fomentar el pensamiento estratégico y analítico en el equipo comercial dándoles más poder de decisión y dejando que encuentren soluciones bajo su responsabilidad.
2. Evaluar si se cuenta con la apropiada cantidad de ejecutivos comerciales para los objetivos que se piensan trazar en los próximos meses.
3. Redefinir los sistemas de control a través de diferentes formas de evaluación que nos permita entrar en un proceso de mejora continua.
4. Diversificar los sistemas de reconocimiento e incentivos para motivar a los colaboradores de tal forma que sean internamente equitativos y externamente competitivos. Por ejemplo: hacer viajes de incentivo que duren de 3 a 6 días para reconocer a los ejecutivos comerciales que hayan superado todas sus metas comerciales por 6 meses consecutivos que sean canjeables solamente en las próximas vacaciones. El costo será autofinanciado al ser parte de las metas comerciales de la empresa, aunque debe considerarse que algunas invierten entre el 3% y 10% de su crecimiento comparado al año anterior. Este incentivo perdura mucho más en el tiempo porque involucra experiencias nuevas a diferencia de solo los incentivos económicos que pueden terminar diluyéndose en el día a día.
5. Considerar que algunas agencias de carga buscan mantener la equidad de su equipo comercial y evitar la envidia de compañeros de otras áreas incrementando el sueldo de sus ejecutivos comerciales, pero retirando las comisiones. Para ello previamente se ha hecho un análisis interno y se ha creado un enfoque de crecimiento en conjunto con la empresa en donde todos por igual se vean beneficiados.

6. Evaluar la implementación del área de inteligencia comercial que pueda analizar riesgos, nivel de crecimiento, tamaño, entre otras características relevantes que conformen la base de datos de la cartera de clientes. Sería el área encargada de alimentar y unificar la cartera de clientes con información que encuentre desde diferentes medios, e incluyendo información percibida por los ejecutivos comerciales sobre el mercado en su día a día
7. Establecer relaciones a largo plazo con los clientes, basados en ética, confianza, honorabilidad y compromiso.
8. Hacer una matriz BCG para analizar la cartera de negocios de la empresa y evaluar si es mejor un portafolio de servicios amplio o pequeño acorde a la realidad de la empresa y sus objetivos.
9. Evaluar contratar a un especialista que desarrolle un plan estratégico de marketing para el incremento de la participación de la empresa en el mercado.
10. Dejar de creer que la empresa que tiene más clientes es la líder del mercado, ya que muchas veces no se sabe el valor que genera cada uno de sus clientes ni la rentabilidad que aportan.
11. Evitar conseguir clientes a cualquier precio, al hacerlo no se prioriza a los clientes que podrían aportar un mayor valor ni tampoco ayuda a retener a los clientes activos.

**REFERENCIAS:**

- Arenal, C. (2018). *Gestión de la Fuerza de Ventas y Equipos Comerciales MF1001*. Logroño (La Rioja): Editorial Tutor Formación. Recuperado el 27/06/2019 desde <https://ebookcentral.proquest.com>
- Artal, M. (2017). *Dirección de ventas, Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores 15va Edición*. Madrid: ESIC Editorial. Recuperado el 27/06/2019 desde <https://ebookcentral.proquest.com>
- Aspel (2016). Eficiencia, Eficacia y Productividad en una Empresa. Blog Online del Instituto Nacional del Emprendedor del Gobierno de México. Recuperado el 29/06/2019 desde <https://www.inadem.gob.mx/eficiencia-eficacia-y-productividad-en-una-empresa/>
- BINET (2016). Gestión de cartera de clientes. Portal chileno online BINET. Recuperado el 27/06/2019 desde <http://www.binet.cl/content/gestión-de-cartera-de-clientes>
- Centro Europeo de Postgrado CEUPE (2018). ¿Cómo se analiza la cartera de clientes? Blog Online CEUPE. Recuperado el 27/06/2019 desde <https://www.ceupe.com/blog/como-se-analiza-la-cartera-de-clientes.html>
- Conexión-ESAN (2016). Administrar eficientemente una cartera de clientes. Blog Online Apuntes empresariales / Ventas ESAN. Recuperado el 27/06/2019 desde <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/administrar-eficientemente-cartera-clientes/>

EC Brands, (2019). Cinco ventajas de que las empresas formen a sus empleados (aunque les cueste dinero). Blog Online El confidencial. Recuperado el 28/06/2019 desde

[https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-01-19/formacion-interna-empleados-empresas-identical-bra\\_1505872/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-01-19/formacion-interna-empleados-empresas-identical-bra_1505872/)

Fischman, D. (2012). *El Líder Transformador I*.

García, J.A (2017). Diferencias entre rendimiento y desempeño laboral. Blog Online Waribo. Recuperado el 27/06/2019 desde

<http://www.waribo.es/blog/diferencias-entre-rendimiento-y-desempeno-laboral/>

Gomez, J (2019). ¿Qué es un KPI en marketing?. Portal de consultora digital La Cultura del Marketing. Recuperado el 27/06/2019 desde

<https://laculturadelmarketing.com/que-es-un-kpi-en-marketing/>

González, S. (2019). Comprendiendo el significado de la Gestión Comercial. Blog Online Emprendedor de la empresa Overflow Emprende. Recuperado el 28/06/2019 desde

<https://overflow.pe/comprendiendo-el-significado-de-la-gestion-comercial/>

Kanvel (2017). ¿Qué son los INCOTERMS? Clasificación y tipos. Portal de operador logístico Kanvel. Recuperado el 29/06/2019 desde

<https://kanvel.com/incoterms/>

Muñoz, J (2017). El día a día en una agencia de carga internacional. Blog Online Diario del Exportador. Recuperado el 28/06/2019 desde

<https://www.diariodelexportador.com/2017/02/el-dia-dia-en-una-agencia-de-carga.html>

Noega Systems (2017). Funciones de la cadena logística. Portal Noega Systems Soluciones de Almacenaje. Recuperado el 27/06/2019 desde

<https://www.noegasystems.com/blog/logistica/funciones-de-la-cadena-logistica>

Socorro, F (2003). Identificación y compromiso laboral con la empresa. Blog Online Gestipolis. Recuperado el 27/06/2019 desde

<https://www.gestipolis.com/identificacion-compromiso-laboral-empresa/>

Stark K (2018). Las áreas funcionales y su incidencia en el servicio al cliente. Blog Online Evaluando CRM. Recuperado el 30/06/2019 desde

<https://www.evaluandocrm.com/las-areas-funcionales-incidencia-servicio-al-cliente/>

Torres, M. V. (2014). *Administración en ventas*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria, S.A de C.V. Recuperado el 27/06/2019 desde

<https://ebookcentral.proquest.com>

Tracy, B. (2011). ¿Cómo lideran los mejores líderes? Blog Online Apuntes empresariales / Marketing ESAN. Recuperado el 27/06/2019 desde

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/04/como-crear-una-estrategia-comercial/>

Valdivia, A. y Stefanu, Y. (2019) La estrategia comercial y su planificación: diez pasos para definir nuestros objetivos. Revista Online Harvard Deusto Marketing y Ventas. Recuperado el 28/06/2019 desde

<https://www.harvard-deusto.com/la-estrategia-comercial-y-su-planificacion-diez-pasos-para-definir-nuestros-objetivos>



## MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN COMERCIAL QUE GENEREN UN IMPACTO EN LA CARTERA DE CLIENTES DE LA AGENCIA DE CARGA INTERNACIONAL G&S LOGISTICS S.A.C EN EL AÑO 2019.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>GENERAL</b></p> <p>¿Las estrategias propuestas para la mejora de la gestión comercial influirán en la cartera de clientes de la empresa G&amp;S LOGISTICS S.A.C ante la baja efectividad para captar clientes nuevos desde inicios del año 2019?</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>Proponer estrategias para la mejora de la gestión comercial que influyan en la cartera de clientes de la empresa G&amp;S LOGISTICS S.A.C ante la baja efectividad para captar clientes nuevos desde inicios del año 2019.</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>Las estrategias propuestas para la mejora de la gestión comercial influirán en la cartera de clientes de la empresa G&amp;S LOGISTICS S.A.C ante la baja efectividad para captar clientes nuevos desde inicios del año 2019.</p>			
<p><b>SECUNDARIOS</b></p> <p>¿De qué manera el ambiente externo influye en la cartera de clientes de la empresa?</p>	<p><b>ESPECÍFICAS</b></p> <p>Determinar de qué manera el ambiente externo influye en la cartera de clientes de la empresa.</p>	<p><b>ESPECÍFICAS</b></p> <p>El ambiente externo influye en la cartera de clientes de la empresa.</p>		<p><b>AMBIENTE EXTERNO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis del ambiente socioeconómico (coyuntura)</li> <li>- Análisis del entorno competitivo</li> <li>- Análisis de la demanda</li> </ul>
<p>¿De qué manera la planificación de objetivos influye en la cartera de clientes de la empresa?</p>	<p>Determinar de qué manera la planificación de objetivos influye en la cartera de clientes de la empresa.</p>	<p>La planificación de objetivos influye en la cartera de clientes.</p>		<p><b>PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metas Corto Plazo</li> <li>- Metas Largo Plazo</li> <li>- KPI's</li> </ul>
<p>¿De qué manera la eficiencia en la capacidad de respuesta del área de customer service influye en la cartera de clientes de la empresa cuando hay sobrecarga de requerimientos?</p>	<p>Determinar de qué manera la eficiencia en la capacidad de respuesta del área de customer service influye en la cartera de clientes de la empresa cuando hay sobrecarga de requerimientos.</p>	<p>La eficiencia en la capacidad de respuesta del área de customer service influye en la cartera de clientes de la empresa cuando hay sobrecarga de requerimientos.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE (X)</b></p> <p><b>GESTIÓN COMERCIAL</b></p>	<p><b>PROCESOS INTERNOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia y Productividad</li> </ul>

<p>¿De qué manera el conformismo laboral y la falta de motivación en los ejecutivos comerciales influye en la cartera de clientes de la empresa?</p>	<p>Determinar de qué manera el conformismo laboral y la falta de motivación en los ejecutivos comerciales influye en la cartera de clientes de la empresa.</p>	<p>El conformismo laboral y la falta de motivación en los ejecutivos comerciales influye en la cartera de clientes de la empresa</p>		<p>GESTIÓN DEL EQUIPO COMERCIAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> <li>- Organización y Control</li> <li>- Motivación Intrínseca y Extrínseca</li> <li>- Condiciones de Trabajo</li> <li>- Formación Comercial</li> </ul>
<p>¿De qué forma la falta de estrategias de marketing promocional en la gestión comercial influye en la cartera de clientes de la empresa?</p>	<p>Determinar de qué forma la falta de estrategias de marketing promocional en la gestión comercial influye en la cartera de clientes de la empresa.</p>	<p>La falta de estrategias de marketing promocional en la gestión comercial influye en la cartera de clientes de la empresa.</p>		<p>ESTRATEGIAS DE MARKETING</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plaza</li> <li>- Precio</li> <li>- Promoción</li> </ul>
			<p>VARIABLE DEPENDIENTE (Y) CARTERA DE CLIENTES</p>	<p>CLIENTES ACTUALES</p> <p>CLIENTES POTENCIALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influencia de la competencia</li> <li>- Percepción de la Calidad del Servicio</li> <li>- Nivel de Satisfacción y Recomendación</li> <li>- Nivel de Fidelización</li> <li>- Factores Externos</li> <li>- Influencia de la competencia</li> <li>- Nivel de Atracción de la Empresa</li> <li>- Nivel de Atracción del Ejecutivo</li> </ul>

