



TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO

**Análisis de las políticas comerciales y su impacto en el comportamiento de ventas de la
empresa Cotrascal S.A.S**

AUTORES

Jennifer Tatiana Benavides Velasco cód.1.101.694.415

Jose Luis Tarazona Navarro cód.1.098.742.312

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER

FACULTAL DE CIENCIAS SOCIOECONOMICAS Y EMPRESARIALES

BANCA Y FINANZAS

BUCARAMANGA, SANTANDER

FECHA DE PRESENTACIÓN: 31-10-2018



TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO

**Análisis de las políticas comerciales y su impacto en el comportamiento de ventas de la
empresa Cotrascal S.A.S**

AUTORES

Jennifer Tatiana Benavides Velasco cód.1.101.694.415
Jose Luis Tarazona Navarro cód.1.098.742.312

**Trabajo de Grado para optar al título de
TECNOLOGIA EN BANCA Y FINANZAS**

DIRECTOR

Jaime Duran Lizcano

I & D FINANCIERO.

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIOECONOMICAS Y EMPRESARIALES
BANCA Y FINANZAS
BUCARAMANGA, SANTANDER
FECHA DE PRESENTACIÓN: 31-10-2018**

Nota de Aceptación

Firma del jurado

Firma del Jurado

DEDICATORIA

Este proyecto es dedicado principalmente a Dios y a cada una de las personas que han estado durante todo este tiempo acompañándonos con su apoyo , nuestras familias quienes son nuestro pilar principal para lograr cada una de nuestras metas y ser las personas de bien que hoy día nos vemos reflejadas.

AGRADECIMIENTOS

- El agradecimiento de este proyecto va dirigido primero a Dios ya que sin la bendición, su amor todo hubiera sido un total fracaso regalándonos la fuerza y la inteligencia necesaria para iniciar con éxito y culminar sin ninguna complicación.
- Agradecemos a nuestro tutor el profesor Jaime Duran Lizcano quien nos brindó su apoyo incondicional compartiéndonos sus conocimientos, enseñanzas y orientándonos para poder concluir con éxito el proyecto.
- También de manera especial agradecemos a nuestros familiares que de manera directa o indirectamente han expresado su apoyo para que este importante objetivo se haya alcanzado.
- Un reconocimiento especial a la empresa COTRASCAL SAS la cual nos suministró la información necesaria para poder realizar una correcta investigación y así finalizar con el mismo.

TABLA DE CONTENIDO

<u>RESUMEN EJECUTIVO</u>	<u>9</u>
<u>INTRODUCCIÓN</u>	<u>11</u>
<u>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....</u>	<u>13</u>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.2. JUSTIFICACIÓN	16
1.3. OBJETIVOS	17
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	17
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.4. ESTADO DEL ARTE / ANTECEDENTES.....	18
<u>2. MARCOS REFERENCIALES.....</u>	<u>20</u>
<u>3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO.....</u>	<u>30</u>
<u>4. RESULTADOS</u>	<u>31</u>
<u>5. CONCLUSIONES</u>	<u>52</u>
<u>6. RECOMENDACIONES</u>	<u>53</u>
<u>7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u>	<u>54</u>
<u>8. ANEXOS.....</u>	<u>56</u>

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resultados.....	29
Tabla 2. Comportamiento de los clientes tipo credito	34
Tabla 3. Tabla de analisis	42
Tabla 4. Tabla de analisis comparativo	46

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Grafico porcentual caracterizaion politicas comerciales	30
<u>Figura 2. Grafico porcentual caracterizaion politicas comerciales 2</u>	<u>31</u>
<u>Figura 3. Grafico porcentual de descuentos</u>	<u>32</u>
<u>Figura 4. Grafico porcentaje de tipo de ventas</u>	<u>37</u>

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto se incluirá una idea de la relación existente entre dos variables, la negociación comercial con respecto los volúmenes de venta, así que, se mostrará cómo influye una excelente negociación al momento de cerrar una venta y se conocerá los beneficios que esto conlleva, dicho brevemente, se realizará una caracterización de las negociaciones comerciales que tienen todos los clientes de la compañía COTRASCAL SAS, donde se examinará cada una de las sucursales para obtener datos como:

- Descuento promedio.
- Cantidad promedio de envió mensualmente.
- Unidades pendientes.
- Donde realiza sus envíos.
- Porcentaje de clientes a crédito.
- Porcentaje de cliente a contado.
- Porcentaje de clientes contra entrega.

Ya obtenidos los anteriores datos, se podrá hacer un análisis el cual nos arroje información real de cómo es la situación de nuestros clientes, puesto que, al interactuar la información suministrada se obtendrán datos verídicos de nuestras negociaciones.

Por otra parte, esto permitirá a la compañía COTRASCAL SAS una mayor exactitud en la toma de decisiones para ser más objetivo con sus clientes.

En suma, se analizará el comportamiento de ventas de los clientes tipo crédito con el objetivo de conocer la información financiera y comparar cada cliente con su respectiva negociación, además se establecerá el grado de relación existente entre las políticas comerciales y el comportamiento de ventas de la compañía COTRASCAL SAS, con ello, se espera poder brindar un apoyo al área comercial y ventas y así puedan identificar cuáles son las negociaciones que le conviene a cada cliente y ver, si una buena negociación da paso a un gran volumen de venta.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas que en su diario vivir diseñan estrategias de mercados para alcanzar los objetivos, deben tener en cuenta algunos aspectos claves para lograrlos, es decir, factores que ayuden a identificar y/o detectar las necesidades del cliente con el fin de obtener una fidelización por parte de ellos y llegar a posicionar la empresa.

Con base en lo anterior, se presenta un análisis sobre la relación entre la negociación comercial que maneja la empresa COTRASCAL SAS con cada uno de los clientes, teniendo en cuenta que para cada cliente se maneja diferentes tipos de negociaciones, los cuales van sujeto a sus necesidades, por ende, cada cliente maneja volúmenes de venta similares que van de acuerdo a lo pactado.

De esta manera, el presente proyecto se dividió en cinco apartados. En el primero, se describe la situación del problema por la cual es objeto de estudio, donde se evidencia los factores objetos de estudio.

El segundo, presenta los antecedentes a nivel regional, nacional e internacional sobre estudios realizados a empresas en situaciones similares. Así mismo, referentes conceptuales y teóricos que permitieron concretar la metodología del presente proyecto

El tercero, aborda el diseño metodológico utilizado, teniendo en cuenta las herramientas que ayudaron a esclarecer la situación actual de la empresa. El cuarto presenta los resultados obtenidos. Finalmente, el quinto apartado contiene las conclusiones y recomendaciones presentadas a estudio para su posterior análisis en la empresa.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante el transcurso de los años, los directivos de las empresas de los diversos sectores socioeconómicos han percibido que la supervivencia se encuentra altamente relacionada con la toma de decisiones, dichas decisiones son de calidad si se dispone de idónea información y una visión clara del fin de las mismas, no son aisladas, son complejas y se relacionan entre sí, en tal sentido, la manera idónea para el proceso de ejecución se compone de 5 etapas, a saber, inteligencia, diseño, selección, implantación y revisión, lo cual indica en gran medida que las organizaciones deben analizar continuamente los procesos que se desarrollan en los diferentes departamentos en el marco del control interno y la visión.

En este contexto, el sector de transporte de carga terrestre es un elemento estratégico ligado a la gestión de las empresas, puesto que es un agente generador de ventajas competitivas, en el marco de la integración de procesos y áreas funcionales de las organizaciones, a través del idóneo desempeño en costos, plazos, flexibilidad y servicio, es decir, en la ejecución e implementación de diversas decisiones por parte de líderes de proceso o jefes de área.

En este ámbito opera la Compañía de Transportes y Servicios Logísticos (COTRACAL SAS), entidad con ánimo de lucro fundada por el Señor Ricardo Tarazona en el año 2001.

Actualmente, tiene sucursales en Bogotá, Medellín, Cúcuta, Valledupar, Bucaramanga, Barranquilla, Santa Martha y Cartagena, cuenta con aproximadamente 170 empleados y mensualmente brinda servicios a aproximadamente 700 empresas.

La gestión comercial de la empresa en mención es un proceso crítico, debido a que el rol directivo no tiene la coordinación y el control deseado sobre los diferentes asesores comerciales localizados en el país, por lo tanto, se visualizan acuerdos comerciales con grandes tasas de descuento, las cuales en diversas oportunidades no alcanzan el punto de equilibrio, así mismo, el argumento renuente son las características particulares del mercado.

De igual modo, el porcentaje de las ventas a crédito es cercano al 70%, por consiguiente, el área encargada de cobranza debe ser altamente eficaz, debido a que el flujo de caja no es el adecuado para la gestión gerencial y operativa de la organizacional, lo cual ocasiona retardos en el pago de los diversos compromisos pactados con los diferentes stakeholders.

En suma, el presente proyecto tiene como propósito central analizar la relación entre las políticas comerciales y el comportamiento de ventas de los clientes de la Compañía de Transportes y Servicios Logístico (COTRASCAL SAS), particularmente, específicamente modalidad crédito, con el propósito de brindar herramientas para la toma de decisiones.

Pregunta de investigación: ¿Qué grado de relación presentan las políticas comerciales y el comportamiento de ventas de los clientes tipo crédito de la Compañía de Transportes y Servicios Logísticos?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones de los diversos sectores socioeconómicos establecen las políticas comerciales periódicamente con el propósito de definir las bases o cimientos para lograr un posicionamiento en el mercado objetivo, en tal sentido, la empresa COTRASCAL SAS podrá visualizar el correcto o incorrecto desarrollo de las mismas en el marco del comportamiento de las ventas, es decir, identificar si la amplitud presente en los acuerdos comerciales se materializa en volúmenes de ingresos.

Las políticas comerciales de la empresa COTRASCAL SAS se configuran por los siguientes conceptos, descuentos generales, descuentos por volumen, porcentajes de seguro y bases mínimas de liquidación, lo cual indica que son componentes usados por los asesores comerciales a nivel nacional en el proceso de búsqueda y retención de clientes, por consiguiente, el área comercial podrá definir parámetros de control y evaluación de los mismos, teniendo como parámetro de medida los ingresos generados.

Por otra parte, el comportamiento de las ventas de los clientes a nivel nacional es un aspecto olvidado por el área comercial, lo cual indica que solo se analiza si el presupuesto de ventas fue o no alcanzado, pero no aspectos descriptivos, vislumbrando procesos de fidelización de los mismos en el marco de la rentabilidad.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación existente entre las políticas comerciales y el comportamiento de ventas de la Compañía de Transporte y Servicios Logísticos (COTRASCAL SAS), con objeto a establecer mecanismos para la toma de decisiones empresariales.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar las políticas comerciales de los clientes tipo crédito de la Compañía de Transporte y Servicios Logísticos (COTRASCAL SAS), con objeto a identificar la situación actual del departamento comercial.

- Analizar el comportamiento de ventas de los clientes tipo crédito de la Compañía de Transporte y Servicios Logísticos (COTRASCAL SAS), con el fin de evidenciar la situación actual en el marco financiero.

- Establecer el grado de relación existente entre las políticas comerciales y comportamiento de ventas en la Compañía de Transporte y Servicios Logísticos (COTRASCAL SAS), con el propósito de establecer mejoras en la gestión organizacional.

1.4. ESTADO DEL ARTE / ANTECEDENTES

Oscar Felipe Moreno Feo realizó el trabajo de grado titulado “Propuesta de mejoramiento de la gestión comercial de la empresa Wholesale and Retail Place LLC” en el año 2016 cuyo propósito fue el de vincular las tecnologías de la información dentro de los procesos de gestión comercial de una empresa internacional, con el fin de dar un aumento en la eficiencia en dichos procesos y conferir herramientas de calidad a la gerencia, asentando a una mejor toma de decisiones. El propósito fue el de optimizar el proceso de ventas de la empresa internacional Wholesale and Retail Place LLC a través de una solución tecnológica, para eso buscó diagnosticar los procesos de gestión comercial de la empresa a través de indicadores que permitan medir su situación actual, con el propósito de efectuar una app Móvil que se vincule con la fuerza comercial que apoyara el proceso de ventas generando un impacto positivo en los indicadores formulados después de la implementación de la app Móvil (Feo, 2016).

Hannilton Meneses realizó el trabajo de maestría “Propuesta de mejoramiento de la gestión comercial de las Pyme del sector de consumo masivo en el distrito metropolitano de Quito” en el año 2014 con el objetivo de replantear sus procesos a fin de que puedan mantener una posición que les genere rentabilidad y crecimiento. La importancia de su desarrollo radica en que las PYMES en general sostienen la economía de dicho país, ocasionando la mayor oferta laboral imprescindible para la producción nacional. El ideal de este proyecto fue el

de fomentar el uso de herramientas tecnológicas y de mercadeo dando lugar a un completo conjunto de estrategias sustentadas en un modelo que puede ser aplicado por las PYMES especializadas en el comercio alimenticio, para fortalecer su participación en el mercado de una forma sostenible y sustentable (Meneses, 2014).

Zamira Eugenia Murillo Jaller y Verónica Ortiz Beltrán realizaron el trabajo de grado “Diseño de un sistema de control para la gestión comercial con los clientes preferenciales de CODENSA S.A. EPS” en el año 2004 cuyo propósito es el de presentar un nuevo sistema para el control de la gestión comercial de la empresa con sus clientes preferenciales, manteniendo la integridad entre los aspectos más relevantes al interior de la organización: el cliente externo, el cliente interno, las finanzas y los procesos, donde se pudieron identificar las herramientas actuales de control y seguimiento, se desarrolló un análisis de cada una de las perspectivas definidas en la filosofía del balance scorecard, además se definieron los indicadores correspondientes que perjudican a los clientes preferenciales, por otra parte se definió el requerimiento de un software del sistema de información para la administración de los indicadores y por último se formalizó el procedimiento de mejoramiento de procesos y la realización de una evaluación financiera (Jaller & Beltran, 2004).

2. MARCOS REFERENCIALES

2.1 GESTIÓN COMERCIAL

La gestión comercial es una herramienta ideal para el perfeccionamiento de las relaciones comerciales, que ayudan a lograr los objetivos de las organizaciones de forma rentable, además identifica las oportunidades que puede llegar a tener una organización, otorgándole herramientas para organizar a los comerciales u asesores para la promoción y venta del producto, o bien, servicio de modo correcto y eficiente.

A su vez esta herramienta promueve a que la empresa logre sus objetivos, manteniendo un control en todas las actividades financieras que los comerciales lleven a cabo en su diario. Asimismo, gracias a este tipo de gestión podemos identificar y conocer la relación que manejan los comerciales con los clientes de la empresa. Igualmente, para que todo fluya de una forma correcta se debe contar con una buena dirección comercial para poder coordinar correctamente el equipo de ventas. Al mismo tiempo, se debe conocer muy bien el mercado y el entorno de dicha empresa. (OptimaSUITE, 2017)

2.2 ¿CÓMO ELABORAR UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL?

Para la elaboración de un modelo de gestión comercial, antes que nada, se debe definir un marco de actuación para un control eficaz y oportuno. Aunque no existe un manual de éxito en este sentido, lo más habitual es que sigan los siguientes pasos.

- **Identificación y diseño:**

Se debe realizar un inventario de todas las herramientas, procesos, estándares de medición e indicadores para estimar las acciones. Con esto se podrá definir con que elementos cuentas y cuáles son sus posibilidades y limitaciones.

- **Definición del alcance y del proceso de trabajo:**

Es necesario tener claro el alcance del modelo de gestión comercial, de igual modo las funciones y las responsabilidades de quienes dirigirán esta acción.

- **Comunicación del modelo:**

Ya definidos todos los elementos con los que se cuenta, se debe comunicar el modelo y sus acciones a seguir, para lograr una comunicación estratégica y entendible dentro de la organización.

- **Calendario de actividades:**

Por último, se debe contar con un cronograma de actividades el cual defina las tareas y plazos de ejecución de las mismas, así mismo, mostrar los responsables de cada actividad y la persona encargada de dar un acompañamiento en todo el proceso (School, 2017)

2.3 LAS 4Ps DE LA GESTION COMERCIAL PERFECTA

Si se tuviera que realizar un análisis de la gestión comercial a través del proceso de ventas se resumiría en estos 5 pasos:

- Identificar al Cliente
- Contactar al Cliente
- Presentar la oferta
- Cierre de la venta
- Seguimiento del cliente y/o la venta.

No obstante, para llegar a esto es necesario reconocer las 4Ps, que son:

- **Propuesta de valor**

Lo primero que se debe definir antes de cualquier cosa, incluso antes de contactar con el cliente es el de identificar ¿Cuál es mi propuesta de valor? Es decir, que diferencia mi producto de los demás, cual es mi ventaja competitiva en el mercado,

que beneficios obtendrá mi cliente, ahorro de coste, de tiempo, mejora de resultados, mejora del servicio a los clientes, incremento de la productividad..., etc.

- **Proceso comercial**

Del mismo modo, la gestión comercial se debe abogar en un proceso comercial perfecto que se divide en 3 fases:

- ❖ Señalización, compuesta por:

- Identificación
- Concertación

- ❖ Negociación, que engloba:

- Análisis de Necesidades
- Cierre

- ❖ Gestión, dividida, a su vez, en 2:

- Seguimiento
- Fidelización, Mantenimiento y Desarrollo.

- **Profesionales de la venta**

Actualmente no basta con tener el mejor producto en el mercado, si no se cuenta con personal capacitado en ventas y que además reúna una serie de características específicas que le ayudaran a desarrollar su papel de vendedor de forma correcta y eficaz, cumpliendo con los objetivos de la empresa.

- **Prospección**

Por último, se debe realizar una prospección, en otras palabras, reunir información sobre los mercados objetivos de una empresa o de sus clientes, como por ejemplo conocer las características de los mercados donde pretende vender sus productos, este es un factor clave para mantener la competitividad en el mercado ya que eventualmente proporciona información para identificar y analizar las necesidades del mercado. (Pérez, 2016) (Hoz, 2017)

2.4 ACCIONES PARA UNA GESTIÓN COMERCIAL EFICIENTE EN UN AÑO DIFÍCIL.

Toda empresa en algún momento de su recorrido en el mercado tendrá o habrá pasado por momentos complejos de controlar. Innumerables razones pueden abarcar una difícil situación económica, por eso, siempre se deben tener en cuenta cuales serían esos factores

que en el algún momento de su trayectoria podrían ocasionar un año complicado en sus ventas, algunas razones que generarían un impacto negativo en ese periodo son:

- Las expectativas de la población están bajas lo que limitará el consumo.
- La economía podría crecer por proyectos de infraestructura lo que no favorecería la demanda interna.
- El gobierno es ineficiente en la ejecución del gasto.
- El sistema financiero está contrayendo el crédito.
- El incremento del tipo de cambio presionara un alza en los precios de los productos importados o de aquellos que cuenten con componentes importados.

Lo anterior, ocasionaría consecuencias a la empresa, provocando, bajo crecimiento de los mercados hacia los que se dirige nuestro producto, además, promovería un crecimiento de las ventas, por incrementos de participación del mercado y si la empresa no tiene la capacidad de cumplir con la demanda esto traería repercusiones en las ventas de nuestro producto, al mismo tiempo, los competidores y clientes exigirían mejoras en condiciones y precios al momento de adquirir dicho producto, como resultado, los clientes realizarían compras más racionales y menos emocionales.

Ante estas situaciones, las áreas comerciales se ven obligadas a enfocarse en lo siguiente:

- 1. Precio Adecuado:** Por primera medida se debe asegurar que el precio y las condiciones de nuestros productos sean acorde a lo que estos nos pueden llegar a ofrecer. Lograr un buen precio será fundamental, no solo para cerrar la venta sino también para demostrar a la competencia que se puede ser competitivo en tiempos difíciles y más si nuestro producto depende de materiales importados, que gracias a sus cambios en los precios por las alzas de la moneda ocasionan una variación en nuestros costos.
- 2. Mejorar el valor del producto de manera eficiente:** En momentos difíciles no se debe olvidar la mejora continua de los servicios y productos, en ese sentido, se prioriza en hacer las debidas mejoras sin incrementar los costos, manteniendo siempre la calidad en nuestros productos y procesos, para lograr la eficiencia en la empresa y prolongar la misma rentabilidad.
- 3. Comunica con eficiencia:** Sin una buena comunicación en los diferentes medios publicitarios ya establecidos por el área comercial, es muy difícil cerrar la venta de un producto o servicio, por eso, se recomienda hacer una inversión en los diferentes medios para lograr una venta segura.
- 4. Seleccionar nuestros clientes:** Toda empresa en ciertos momentos suele invertir tiempo y recursos en la búsqueda de nuevos clientes y la debida atención en clientes difíciles y poco rentables. Por el contrario, se debe priorizar y mantener excelentes

relaciones con los clientes fieles y muy rentables, además se debe hacer una evaluación de los clientes anteriormente mencionados para asegurar su debida satisfacción en la compra de nuestros productos.

- 5. Optimizar nuestra gestión de ventas:** En línea con el punto anterior, es bueno enfocar nuestro equipo de ventas a trabajar con los clientes o sectores donde puedan obtener un mayor resultado en sus ventas, ocasionando mayores ingresos a la empresa y por ende una mejor rentabilidad.

- 6. Foco en el punto de venta:** Actualmente con esta economía en que todas las personas y empresas se vuelven más racionales, siempre habrá un alto porcentajes de personas que decidan hacer sus compras en el punto de venta, no obstante, esa mentalidad ha ido cambiando a través del tiempo, pero, se debe tener en cuenta la distribución de nuestro producto en todos los lugares donde represente grandes volúmenes de ventas, para que siempre este a la mano del cliente final. (zavala, 2014).

2.1.1. MARCO LEGAL

- Revisar Anexo 1.

2.1.2. MARCO CONCEPTUAL

- **Políticas Comerciales:** (Estudio Económico Financiero) “se define como el manejo del conjunto de instrumentos al alcance del Estado, para mantener, alterar o modificar sustantivamente las relaciones comerciales de un país con el resto del mundo”. Concepto página web (<https://www.zonaeconomica.com/politica-comercial>)

Una vez definido el producto o servicio que la empresa va a ofrecer o desempeñar y el cómo y el qué le hace falta para llevar a cabo dicha actividad, el promotor deberá conocer y cuantificar las necesidades financieras del proyecto con el objeto de analizar cuál será el resultado económico que se va a obtener con la rentabilidad que prevé obtener de los capitales invertidos.

- **Comportamiento de las ventas:**

Determinar cuáles son las fases del proceso de compra y como se puede intervenir en este proceso para conseguir aumentar las **ventas** o fidelizar a los clientes.

Concepto página web (<http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/432/Comportamiento%20de%20ventas.htm>, coordinador Rigoberto Soria Romo)

2.2. METODOLOGÍA PROPUESTA

- El presente tipo de investigación será descriptiva con enfoque cualitativo mediante el método del análisis.

Las fases a seguir serán las siguientes:

1. Se realizara un diagnóstico de la empresa Cotrascal SAS en la actualidad en el cual se permitirá visualizar la problemática.
2. Se planteara acciones correctivas de mejoramiento con sus respectivas conclusiones.

3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

El desarrollo del presente trabajo constó de tres fases, a saber, negociación comercial, ventas y relación, las dos primeras fueron ejecutadas por medio de fuentes primarias brindadas por la organización objeto de estudio, en donde se logra evidenciar factores como tipos de clientes y los descuentos manejados según políticas establecidas por la parte comercial, teniendo en cuenta desde el empaque de la mercancía hasta la totalidad despachada por el cliente, por medio de ello se estipularon las negociaciones buscando fidelizar más a los receptores del servicio y la tercera utilizó el software SPSS, específicamente el coeficiente de correlación de Pearson

4. RESULTADOS

4.1 El presente apartado muestra la caracterización de las políticas comerciales de los principales clientes de la Compañía de Transporte y Servicios Logísticos (COTRASCAL SAS), con objeto a identificar la situación actual del departamento comercial.

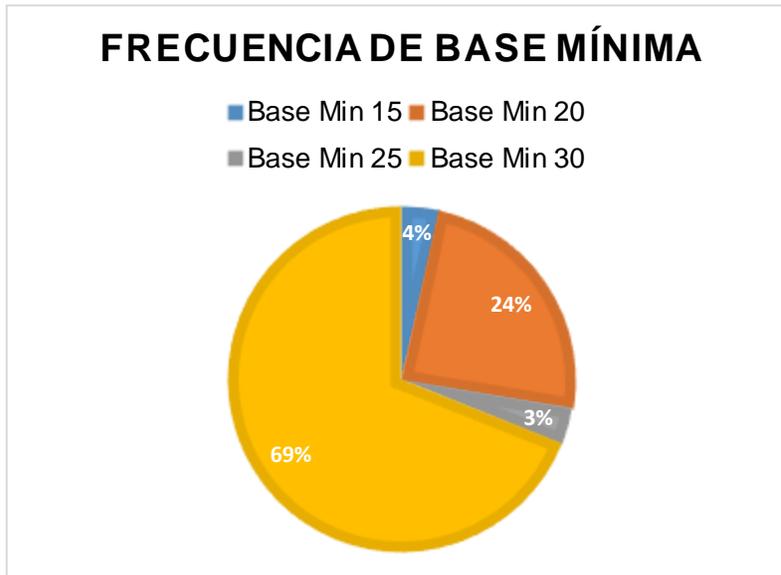
En tal sentido, se presentan las siguientes gráficas y tablas para su correspondiente análisis.

Tabla 1. Resultados

CLIENTE	BaseMin	ManejoMin	DsctoK	Manejo
SOLINSA G.C. SAS	15	\$ 3.000	30	0
SEGAR S.A.	30	\$ 2.000	38	0
RAMEDICAS DISTRIBUCIONES	30	\$ 3.000	0	0,5
INDUNILO SAS	25	\$ 3.000	10	0,5
LEN IMPORTACIONES	30	\$ 3.000	15	0,5
OFFIMEDICAS	30	\$ 3.000	15	0,5
PROVEEDOR Y SERCARGA SA	30	\$ 3.000	15	0,5
INDULACTEOS DE COLOMBIA	30	\$ 3.000	20	0,5
INDUSTRIAS LAVCO LTDA	30	\$ 3.000	20	0,5
ODIN SAS	30	\$ 3.000	20	0,5
PRODUCTOS HOSPITALARIOS SA	30	\$ 3.000	20	0,5
OPERANDO MEDICOS Y QUIRURGICOS	30	\$ 3.000	20	0,5
PASION GUAJIRA SAS	20	\$ 2.000	25	0,5
UNIDROGAS SAS	20	\$ 3.000	25	0,5

SIKA COLOMBIA SAS	30	\$ 3.000	25	0,5
ETICOS LTDS	30	\$ 3.000	25	0,5
CALZATODO SAS	30	\$ 3.000	30	0,5
CONFITECA COLOMBIA	20	\$ 2.000	35	0,5
ZIBOJET SAS	30	\$ 2.000	35	0,5
YONI YOEL GARZON MERCADO	30	\$ 2.000	35	0,5
CARLIXPLAS LTDA	20	\$ 3.000	35	0,5
PRODUCTOS MEDICOS VETERINARIOS	20	\$ 3.000	35	0,5
SPAI – SONS	30	\$ 3.000	35	0,5
BATERIAS FAICO	30	\$ 3.000	35	0,5
AX PRESS S.A.	30	\$ 3.000	35	0,5
NEXANS COLOMBIA SA	30	\$ 3.000	37	0,5
D.F. FARMACEUTICA	20	\$ 2.000	40	0,5
EXFARMA	20	\$ 3.000	40	0,5
TOXEMENT SA	30	\$ 2.000	45	0,5
COLPROMED LTDA	30	\$ 3.000	45	0,5

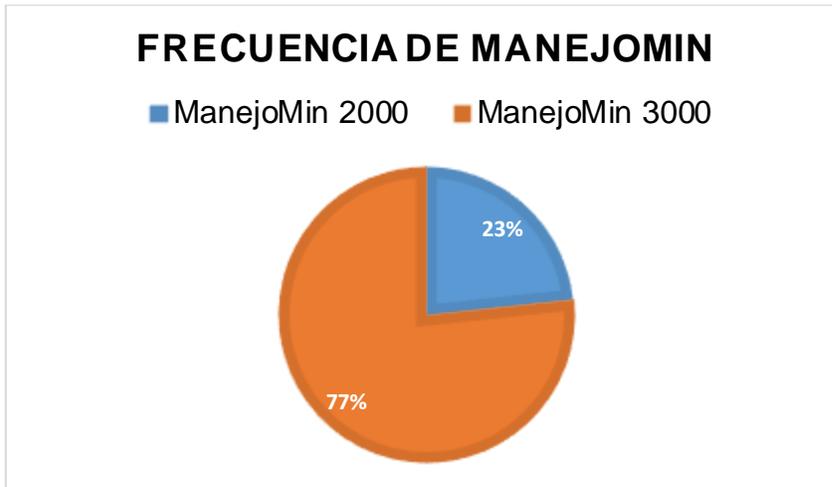
3.1.1 Grafico porcentual



	Frecuencia
Base Min 15	1
Base Min 20	7
Base Min 25	1
Base Min 30	20

La base mínima de liquidación es 30 kilos por consiguiente se valida que con un 69% de los clientes operan este tipo de negociación ya que transportan cajas de tamaños relativamente grandes, por otro lado, el 24% de los clientes utiliza una base mínima de 20 kilos, el 4% una base de 15 kilos por el manejo de cajas pequeñas ya que en su gran mayoría son empresas de medicamentos y finalmente el 3% de los clientes presenta una base mínima de 25 kilos.

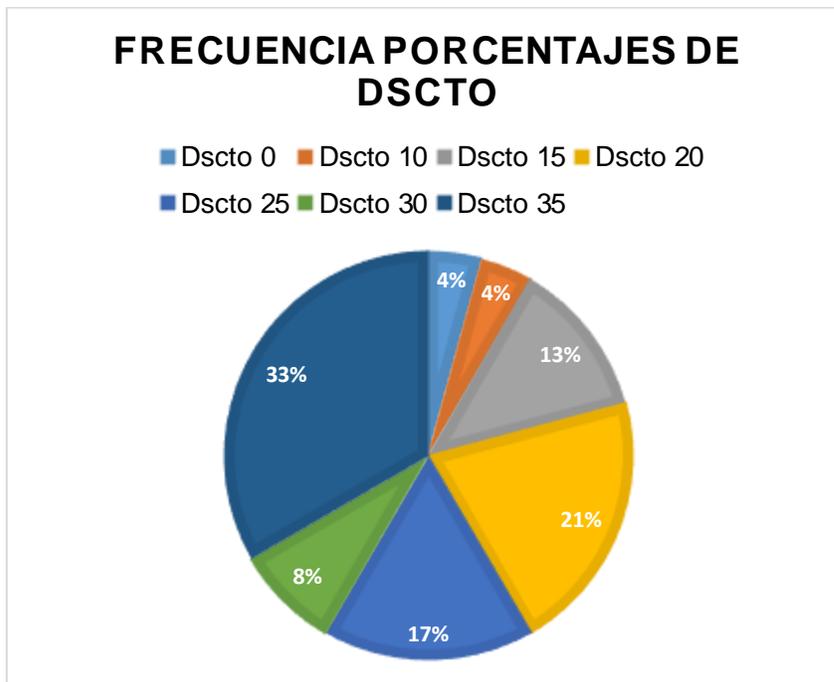
4.1.2 Grafico porcentual



	Frecuencia
M.Min 2000	7
M.Min 3000	23

De acuerdo con lo relacionado al seguro, se evidencia que la mayoría de los clientes utilizan el valor mínimo de 3.000, con un 77%, pero por otro lado otro grupo de clientes opera con el otro valor mínimo de 2.000 ya que depende de las políticas que tenga cada una de las empresas, seguros adquiridos y pólizas para la protección de la mercancía.

4.1.3 Grafico porcentual



	Frecuencia
Dscto 0	1
Dscto 10	1
Dscto 15	3
Dscto 20	5
Dscto 25	4
Dscto 30	2
Dscto 35	8

Los porcentajes de descuentos utilizados por la empresa COTRASCAL S.A.S demuestran una variación heterogénea con cada uno de los clientes, identificando que a grandes volúmenes de ventas el cliente obtendrá un mayor descuento, por tal, un 33% de los

clientes adquieren un 35% de descuento, siguiendo el 21% de los clientes con un 20% de descuento.

4.2 En el siguiente apartado muestra el comportamiento de ventas de los clientes tipo crédito de la Compañía de Transporte y Servicios Logísticos (COTRASCAL SAS), con el fin de evidenciar la situación actual en el marco financiero.

En tal sentido, se presentan las siguientes gráficas y tablas para su correspondiente análisis.

Tabla 2. Comportamiento de los clientes tipo credito

CLIENTE	TOTAL	CONTADO	CORRIENTE	DESTINO
TOXEMENT SA	\$ 811.377.671	\$ 415.810	\$ 810.911.861	\$ 50.000
SIKA COLOMBIA SAS	\$ 738.022.462	\$ 307.200	\$ 737.583.262	\$ 132.000
UNIDROGAS SAS	\$ 703.573.954	\$ 301.500	\$ 703.272.454	\$
LEN IMPORTACIONES	\$ 506.949.384	\$ 14.000	\$ 479.492.738	\$ 27.442.646
RAMEDICAS DISTRIBUCIONES	\$ 444.563.975	\$ 323.000	\$ 444.151.855	\$ 89.120
OFFIMEDICAS	\$ 420.590.852	\$ 16.000	\$ 419.832.852	\$ 742.000
NEXANS COLOMBIA SA	\$ 297.594.820	\$ 56.920	\$ 297.487.900	\$ 50.000
SOLINSA G.C. SAS	\$ 294.539.248	\$	\$ 294.539.248	\$
INDULACTEOS DE COLOMBIA	\$ 219.889.520	\$	\$ 219.259.020	\$ 630.500
SPAI - SONS	\$ 159.770.421	\$ 7.389.538	\$ -	\$ 152.380.883
D.F. FARMACEUTICA	\$ 157.190.647	\$ 186.300	\$ 156.991.347	\$ 13.000
ETICOS LTDS	\$ 152.212.310	\$	\$ 152.094.310	\$ 118.000
PROVEEDOR Y SERCARGA SA	\$ 132.261.200	\$ 11.000	\$ 132.250.200	\$
INDUSTRIAS LAVCO LTDA	\$ 122.009.716	\$	\$ 114.687.962	\$ 7.321.754
ODIN SAS	\$ 119.466.491	\$ 28.000	\$ 119.369.001	\$ 69.490
INDUNILO SAS	\$ 117.472.736	\$ 23.000	\$ 110.229.736	\$ 7.220.000

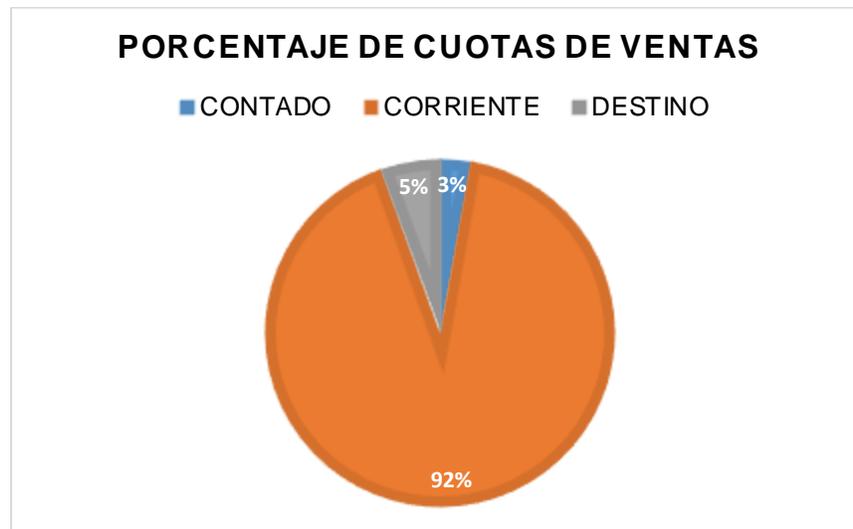
ELABORADO POR:
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:
soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR : Asesor de planeación
FECHA APROBACION:

ZIBOJET SAS	\$ 285.164.778	\$ 97.312.878	\$ 187.840.000	\$ 11.900
BATERIAS FAICO	\$ 96.669.191	\$	\$ 96.415.741	\$ 253.450
PRODUCTOS HOSPITALARIOS SA	\$ 93.339.055	\$ 85.000	\$ 93.201.255	\$ 52.800
PASION GUAJIRA SAS	\$ 89.597.194	\$ 26.968.570	\$ -	\$ 62.628.624
YONI YOEL GARZON MERCADO	\$ 81.087.980	\$ 24.604.100	\$ 5.165.100	\$ 51.318.780
OPERANDO MEDICOS Y QUIRURGICOS	\$ 79.705.958	\$	\$ 79.519.458	\$ 186.500
EXFARMA	\$ 74.091.538	\$ 28.145.950	\$ 23.003.988	\$ 22.941.600
CALZATODO SAS	\$ 73.290.818	\$ 239.000	\$ 73.025.778	\$ 26.040
COLPROMED LTDA	\$ 71.284.213	\$	\$ 71.275.213	\$ 9.000
CONFITECA COLOMBIA	\$ 71.064.839	\$	\$ 71.064.839	\$
SEGAR S.A.	\$ 70.095.231	\$	\$ 70.095.231	\$
CARLIXPLAS LTDA	\$ 66.952.928	\$ 57.000	\$ 35.136.903	\$ 31.759.025
PRODUCTOS MEDICOS VETERINARIOS	\$ 66.392.002	\$	\$ 66.392.002	\$
AX PRESS S.A.	\$ 62.966.587	\$	\$ 62.966.587	\$
TOTAL		\$ 186.484.766	\$ 6.127.255.841	\$ 365.447.112

4.2.1 Grafico porcentual



Actualmente se evidencia que la empresa COTRASCAL SAS maneja en su gran mayoría clientes con cuentas corrientes, identificando que las negociaciones empleadas con cada uno de los clientes operan el pago a crédito y muy pocos manejan el pago de contado.

Tabla 3. Tabla de análisis

Cliente	Total	fi	Fi	CLASIFICACION
TOXEMENT SA	\$ 811.377.671	12,15%	12,15%	A
SIKA COLOMBIA SAS	\$ 738.022.462	11,05%	23,20%	
UNIDROGAS SAS	\$ 703.573.954	10,53%	33,73%	
LEN IMPORTACIONES	\$ 506.949.384	7,59%	41,32%	
RAMEDICAS DISTRIBUCIONES	\$ 444.563.975	6,66%	47,98%	
OFFIMEDICAS	\$ 420.590.852	6,30%	54,27%	
NEXANS COLOMBIA SA	\$ 297.594.820	4,46%	58,73%	
SOLINSA G.C. SAS	\$ 294.539.248	4,41%	63,14%	
ZIBOJET SAS	\$ 285.164.778	4,27%	67,41%	
INDULACTEOS DE COLOMBIA	\$ 219.889.520	3,29%	70,70%	
SPAI - SONS	\$ 159.770.421	2,39%	73,09%	
D.F. FARMACEUTICA	\$ 157.190.647	2,35%	75,45%	
ETICOS LTDS	\$ 152.212.310	2,28%	77,73%	
PROVEEDOR Y SERCARGA SA	\$ 132.261.200	1,98%	79,71%	
INDUSTRIAS LAVCO LTDA	\$ 122.009.716	1,83%	81,53%	
ODIN SAS	\$ 119.466.491	1,79%	83,32%	
INDUNILO SAS	\$ 117.472.736	1,76%	85,08%	
BATERIAS FAICO	\$ 96.669.191	1,45%	86,53%	
PRODUCTOS HOSPITALARIOS SA	\$ 93.339.055	1,40%	87,92%	
PASION GUAJIRA SAS	\$ 89.597.194	1,34%	89,27%	
YONI YOEL GARZON MERCADO	\$ 81.087.980	1,21%	90,48%	
OPERANDO MEDICOS Y QUIRURGICOS	\$ 79.705.958	1,19%	91,67%	
EXFARMA	\$ 74.091.538	1,11%	92,78%	

CALZATODO SAS	\$ 73.290.818	1,10%	93,88%	C
COLPROMED LTDA	\$ 71.284.213	1,07%	94,95%	
CONFITECA COLOMBIA	\$ 71.064.839	1,06%	96,01%	
SEGAR S.A.	\$ 70.095.231	1,05%	97,06%	
CARLIXPLAS LTDA	\$ 66.952.928	1,00%	98,06%	
PRODUCTOS MEDICOS VETERINARIOS	\$ 66.392.002	0,99%	99,06%	
AX PRESS S.A.	\$ 62.966.587	0,94%	100,00%	

Aplicando el sistema ABC y teniendo en cuenta que el dato más relevante en esta ocasión es el valor total de las ventas, se identifica que los clientes tipo A deberán tener un 100% de control ya que las ventas son mayores y ocupa más espacio en el porcentaje, para los clientes tipo B se recomienda un control periódico y finalmente para los tipos C se sugiere un control bajo ya que el total de ventas es el menor.

Tabla 4. Tabla de análisis comparativo

CLIENTE	CONTADO	fi	Fi	CLASIFICACIÓN
ZIBOJET SAS	\$ 97.312.878	52,18%	52,18%	A
EXFARMA	\$ 28.145.950	15,09%	67,28%	
PASION GUAJIRA SAS	\$ 26.968.570	14,46%	81,74%	
YONI YOEL GARZON MERCADO	\$ 24.604.100	13,19%	94,93%	B
SPAI - SONS	\$ 7.389.538	3,96%	98,89%	C
TOXEMENT SA	\$ 415.810	0,22%	99,12%	

RAMEDICAS DISTRIBUCIONES	\$ 323.000	0,17%	99,29%
SIKA COLOMBIA SAS	\$ 307.200	0,16%	99,45%
UNIDROGAS SAS	\$ 301.500	0,16%	99,62%
CALZATODO SAS	\$ 239.000	0,13%	99,74%
D.F. FARMACEUTICA	\$ 186.300	0,10%	99,84%
PRODUCTOS HOSPITALARIOS SA	\$ 85.000	0,05%	99,89%
CARLIXPLAS LTDA	\$ 57.000	0,03%	99,92%
NEXANS COLOMBIA SA	\$ 56.920	0,03%	99,95%
ODIN SAS	\$ 28.000	0,02%	99,97%
INDUNILO SAS	\$ 23.000	0,01%	99,98%
OFFIMEDICAS	\$ 16.000	0,01%	99,99%
LEN IMPORTACIONES	\$ 14.000	0,01%	99,99%
PROVEEDOR Y SERCARGA SA	\$ 11.000	0,01%	100,00%
SOLINSA G.C. SAS	\$	0,00%	100,00%
INDULACTEOS DE COLOMBIA	\$	0,00%	100,00%

			%
ETICOS LTDS	\$	0,00%	100,00 %
INDUSTRIAS LAVCO LTDA	\$	0,00%	100,00 %
BATERIAS FAICO	\$	0,00%	100,00 %
OPERANDO MEDICOS Y QUIRURGICOS	\$	0,00%	100,00 %
COLPROMED LTDA	\$	0,00%	100,00 %
CONFITECA COLOMBIA	\$	0,00%	100,00 %
SEGAR S.A.	\$	0,00%	100,00 %
PRODUCTOS MEDICOS VETERINARIOS	\$	0,00%	100,00 %
AX PRESS S.A.	\$	0,00%	100,00 %

Aplicando el sistema ABC y teniendo en cuenta que el dato más relevante en esta ocasión es el pago de contado, se identifica que los clientes tipo A deberán tener un 100% de control, ya que los pagos son valores altos y ocupa más espacio en el porcentaje, para los clientes tipo B se recomienda un control periódico y finalmente para los tipos C se sugiere un control bajo.

CLIENTE	CORRIENTE	fi	Fi	CLASIFICACIÓN
TOXEMENT SA	\$ 810.911.861	13,2 3%	13,23%	A
SIKA COLOMBIA SAS	\$ 737.583.262	12,0 4%	25,27%	
UNIDROGAS SAS	\$ 703.272.454	11,4 8%	36,75%	
LEN IMPORTACIONES	\$ 479.492.738	7,83 %	44,58%	
RAMEDICAS DISTRIBUCIONES	\$ 444.151.855	7,25 %	51,82%	
OFFIMEDICAS	\$ 419.832.852	6,85 %	58,68%	
NEXANS COLOMBIA SA	\$ 297.487.900	4,86 %	63,53%	
SOLINSA G.C. SAS	\$ 294.539.248	4,81 %	68,34%	

INDULACTEOS DE COLOMBIA	\$ 219.259.020	3,58 %	71,92%	B
ZIBOJET SAS	\$ 187.840.000	3,07 %	74,98%	
D.F. FARMACEUTICA	\$ 156.991.347	2,56 %	77,54%	
ETICOS LTDS	\$ 152.094.310	2,48 %	80,03%	
PROVEEDOR Y SERCARGA SA	\$ 132.250.200	2,16 %	82,19%	
ODIN SAS	\$ 119.369.001	1,95 %	84,13%	
INDUSTRIAS LAVCO LTDA	\$ 114.687.962	1,87 %	86,01%	
INDUNILO SAS	\$ 110.229.736	1,80 %	87,80%	
BATERIAS FAICO	\$ 96.415.741	1,57 %	89,38%	
PRODUCTOS HOSPITALARIOS SA	\$ 93.201.255	1,52 %	90,90%	
OPERANDO MEDICOS Y QUIRURGICOS	\$ 79.519.458	1,30 %	92,20%	
CALZATODO SAS	\$ 73.025.778	1,19 %	93,39%	
COLPROMED LTDA	\$ 71.275.213	1,16 %	94,55%	

		%		
CONFITECA COLOMBIA	\$ 71.064.839	1,16 %	95,71%	C
SEGAR S.A.	\$ 70.095.231	1,14 %	96,86%	
PRODUCTOS MEDICOS VETERINARIOS	\$ 66.392.002	1,08 %	97,94%	
AX PRESS S.A.	\$ 62.966.587	1,03 %	98,97%	
CARLIXPLAS LTDA	\$ 35.136.903	0,57 %	99,54%	
EXFARMA	\$ 23.003.988	0,38 %	99,92%	
YONI YOEL GARZON MERCADO	\$ 5.165.100	0,08 %	100,00%	
SPAI - SONS	\$ -	0,00 %	100,00%	
PASION GUAJIRA SAS	\$ -	0,00 %	100,00%	

Aplicando el sistema ABC y teniendo en cuenta que el dato más relevante en esta ocasión es el pago a crédito o corriente, se identifica que los clientes tipo A deberán tener un 100% de control, ya que los créditos son altos y ocupan más espacio en el porcentaje, para los clientes tipo B se recomienda un control periódico y finalmente para los tipos C se sugiere

un control bajo, pero de igual manera para cada cliente en esta clasificación se sugiere un control en cada uno de las cuentas pendientes por cancelar.

CLIENTE	DESTINO	fi	Fi	CLASIFICACIÓN
SPAI - SONS	\$ 152.380.883	41,70 %	41,70%	A
PASION GUAJIRA SAS	\$ 62.628.624	17,14 %	58,83%	
YONI YOEL GARZON MERCADO	\$ 51.318.780	14,04 %	72,88%	
CARLIXPLAS LTDA	\$ 31.759.025	8,69%	81,57%	
LEN IMPORTACIONES	\$ 27.442.646	7,51%	89,08%	B
EXFARMA	\$ 22.941.600	6,28%	95,35%	C
INDUSTRIAS LAVCO LTDA	\$ 7.321.754	2,00%	97,36%	
INDUNILO SAS	\$ 7.220.000	1,98%	99,33%	
OFFIMEDICAS	\$ 742.000	0,20%	99,54%	
INDULACTEOS DE COLOMBIA	\$ 630.500	0,17%	99,71%	
BATERIAS FAICO	\$ 253.450	0,07%	99,78%	
OPERANDO MEDICOS Y QUIRURGICOS	\$ 186.500	0,05%	99,83%	
SIKA COLOMBIA SAS	\$ 132.000	0,04%	99,87%	
ETICOS LTDS	\$ 118.000	0,03%	99,90%	
RAMEDICAS DISTRIBUCIONES	\$ 89.120	0,02%	99,92%	

ODIN SAS	\$ 69.490	0,02%	99,94%
PRODUCTOS HOSPITALARIOS SA	\$ 52.800	0,01%	99,96%
TOXEMENT SA	\$ 50.000	0,01%	99,97%
NEXANS COLOMBIA SA	\$ 50.000	0,01%	99,98%
CALZATODO SAS	\$ 26.040	0,01%	99,99%
D.F. FARMACEUTICA	\$ 13.000	0,00%	99,99%
ZIBOJET SAS	\$ 11.900	0,00%	100,00 %
COLPROMED LTDA	\$ 9.000	0,00%	100,00 %
UNIDROGAS SAS	-	0,00%	100,00 %
SOLINSA G.C. SAS	-	0,00%	100,00 %
PROVEEDOR Y SERCARGA SA	-	0,00%	100,00 %
CONFITECA COLOMBIA	-	0,00%	100,00 %
SEGAR S.A.	-	0,00%	100,00 %
PRODUCTOS MEDICOS VETERINARIOS	-	0,00%	100,00 %
AX PRESS S.A.	-	0,00%	100,00 %

Aplicando el sistema ABC y teniendo en cuenta que el dato más relevante en esta ocasión es el destino, se identifica que los clientes tipo A deberán tener un 100% de control, ya que los pagos realizados representan un gran porcentaje, para los clientes tipo B se recomienda un control periódico y finalmente para los tipos C se sugiere un control bajo, pero de igual manera para cada cliente en esta clasificación se sugiere un control.

4.3 En el siguiente apartado muestra el grado de relación existente entre las políticas comerciales y comportamiento de ventas en la Compañía de Transporte y Servicios Logísticos (COTRASCAL SAS), con el propósito de establecer mejoras en la gestión organizacional.

CLIENTE	V1	V2	V3	V4
TOXEMENT SA	45	415810	810911861	50000
SIKA COLOMBIA SAS	25	307200	737583262	132000
UNIDROGAS SAS	25	301500	703272454	0
LEN IMPORTACIONES	15	14000	479492738	27442646
RAMEDICAS DISTRIBUCIONES	0	323000	444151855	89120
OFFIMEDICAS	15	16000	419832852	742000
NEXANS COLOMBIA SA	37	56920	297487900	50000
SOLINSA G.C. SAS	30	0	294539248	0

INDULACTEOS DE COLOMBIA	20	0	219259020	630500
SPAI - SONS	35	7389538	0	152380883
D.F. FARMACEUTICA	40	186300	156991347	13000
ETICOS LTDS	25	0	152094310	118000
PROVEEDOR Y SERCARGA SA	15	11000	132250200	0
INDUSTRIAS LAVCO LTDA	20	0	114687962	7321754
ODIN SAS	20	28000	119369001	69490
INDUNILO SAS	10	23000	110229736	7220000
ZIBOJET SAS	35	97312878	187840000	11900
BATERIAS FAICO	35	0	96415741	253450
PRODUCTOS HOSPITALARIOS SA	20	85000	93201255	52800
PASION GUAJIRA SAS	25	26968570	0	62628624
YONI YOEL GARZON MERCADO	35	24604100	5165100	51318780
OPERANDO MEDICOS Y QUIRURGICOS	20	0	79519458	186500
EXFARMA	40	28145950	23003988	22941600
CALZATODO SAS	30	239000	73025778	26040
COLPROMED LTDA	45	0	71275213	9000
CONFITECA COLOMBIA	35	0	71064839	0
SEGAR S.A.	38	0	70095231	0
CARLIXPLAS LTDA	35	57000	35136903	31759025
PRODUCTOS MEDICOS VETERINARIOS	35	0	66392002	0
AX PRESS S.A.	35	0	62966587	0

Los resultados de la relación permiten visualizar que el porcentaje de descuentos en la negociación comercial de los clientes estudiados influye medianamente en las cuotas de

ventas de contado y destino, en contraste, se valida, que la organización, debe analizar y plantear mejoras en la gestión de ventas a crédito, puesto que no se vislumbra que a mayor descuento superiores volúmenes de venta a crédito.

5. CONCLUSIONES

La evidencia que se mostró anteriormente logra identificar que el departamento comercial, tiene un gran número de clientes, con los cuales maneja varios tipos de acuerdos comerciales, con esto se puede concluir hacer un replanteamiento de las negociaciones para aumentar la rentabilidad y poder ser más competitivo sin causar una afectación al cliente por parte de la empresa (COTRASCAL SAS).

Se pudo evidenciar los volúmenes de venta por parte de la empresa (COTRASCAL SAS) y se recomienda llevar un mayor control en sus cuentas por pagar y renegociar con los clientes el pago de contado para generar más flujo de efectivo ya que se identificó grandes sumas de cuentas por ser canceladas.

La relación de las variables objeto de estudio permite inferir que la gestión comercial de la Compañía de Transportes y Servicios Logísticos (COTRASCAL SAS), por consiguiente, se deberá formular planes de mejora en el marco del incremento de las utilidades y la rentabilidad.

6. RECOMENDACIONES

La Compañía de Transportes y Servicios Logísticos (COTRASCAL SAS) deberá definir la promesa de valor, sin considerar exclusivamente el porcentaje de descuentos, teniendo en cuenta que se puede afectar la supervivencia en el mercado.

La Compañía de Transportes y Servicios Logísticos (COTRASCAL SAS) deberá gestionar análisis y mejoras en las diversas áreas funcionales, teniendo como premisa la eficiencia, eficacia y la productividad.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cruz, J., & Moreno, O. (2016). Propuesta de mejoramiento de la gestión comercial de la empresa Wholesale and Retail Place LLC. (Tesis de pregrado). Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.

de la hoz, G. (2017). Las 4Ps de la Gestión Comercial Perfecta. octubre 13, 2018, de Fuerza Comercial Consultoría Sitio web: www.fuerzacomercial.es/las-4ps-de-la-gestion-comercial-perfecta/

Meneses, H. (2014). Propuesta de mejoramiento de la gestión de ventas de las PYME del sector de consumo masivo en el Distrito Metropolitano de Quito. (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.

Murillo, Z., & Ortiz, V. (2004). Diseño de un sistema de control para la gestión comercial con los clientes preferenciales de Codensa S.A ESP. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

OBS. (s.f). ¿Cómo elaborar un modelo de gestión comercial? octubre 13, 2018, de OBS
business School Sitio web: www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/marketing-y-comunicacion/como-elaborar-un-modelo-de-gestion-comercial

OptimaSUITE. (2017). La gestión comercial de la empresa. Octubre 10, 2018, de
OptimaSUITE Sitio web: www.optimasuite.com/gestion-comercial-empresa/

Zavala, P. (2014). 6 acciones para una gestión comercial eficiente en un año difícil. octubre
12, 2018, de pjdezavalablog Sitio web: www.pjdezavalablog.com/2014/11/17/6-acciones-para-una-gestion-comercial-eficiente-en-una-ano-dificil/

8. ANEXOS

Imagen

Anexo 1. Cámara de comercio de la Compañía de Transportes y Servicios Logísticos
(COTRACAL SAS).