

Propuesta del diseño del área comercial para la empresa Compañía de Logística Global S.A.S

Daliana Aponte Mejía
Carlos Julio Hernández Chagueza

Ingeniería Comercial
2025
Wilfredo Guaita
Investigación Aplicada

Propuesta del diseño del área comercial para la empresa Compañía de Logística Global S.A.S

Proposal for the Design of the Commercial Department for the Company Compañía de Logística Global S.A.S

Daliana Aponte Mejía 1^a
daliana.aponte00@usc.edu.co

Carlos Julio Hernandez
Chagueza2^a
carlos.hernandez12@usc.edu.co

Universidad Santiago de Cali, Facultad de Ingeniería, Programa de Ingeniería Comercial (1)
Universidad Santiago de Cali, Facultad de Ingeniería, Programa de Ingeniería Comercial (2)

Resumen

La Compañía de Logística Global S.A.S., empresa ubicada en el Valle del Cauca, Colombia, que ha ido ganando posicionamiento en el departamento, su portafolio de productos incluye una serie de actividades, sin embargo, a pesar de contar con procesos logísticos respaldados por tecnología avanzada, la empresa enfrenta desafíos en su área comercial; actualmente, su participación en el mercado es moderada, limitando su alcance y capacidad para atraer nuevos clientes, esta baja participación se debe, en gran medida, a una estrategia de mercado poco desarrollada, además, la falta de visibilidad genera aumento en los costos, por ello, es fundamental implementar estrategias comerciales y de mercado más robustas. En este sentido, el objetivo de este trabajo se centra en la propuesta de diseño del área comercial y así poder determinar la integración de relaciones comerciales sólidas y la ampliación de oportunidades de mercado. La metodología es de tipo cualitativa, descriptiva, la información se obtuvo a través de las bases de datos internas, con el fin de analizar la información histórica sobre clientes y operaciones e informes del sector donde se revisaron estudios de mercado y publicaciones de la industria. También se llevó a cabo la observación directa de los procesos internos. Resultados: se encontró que en esta empresa no existe un departamento comercial fortalecido donde el servicio al cliente sea el objetivo principal y más aún sin políticas orientadas a las ventas, por lo tanto, en el desarrollo de este se evidencia el resultado del diagnóstico encontrado y la propuesta del diseño del área comercial brindando así un plan estratégico de desarrollo. Conclusión: la recopilación de datos e información sobre la compañía permitió identificar el rumbo que debe tomar el área comercial para fortalecer su posición en el mercado, lo que permitirá optimizar los procesos comerciales y ampliar su alcance en el mercado, asegurando un crecimiento más sólido y eficaz.

Palabras Clave: marketing, estrategia, área comercial, mercado, logística.

Abstract

The Global Logistics Company S.A.S., a company located in Valle del Cauca, Colombia, which has been gaining positioning in the department, its product portfolio includes a series of activities, however, despite having logistics processes supported by advanced technology, the company faces challenges in its commercial area; currently, its market share is moderate, limiting its reach and ability to attract new customers, this low market share is largely due to an underdeveloped market strategy, in addition, the lack of visibility generates an increase in costs, therefore, it is essential to implement more robust commercial and market strategies. In this sense, the objective of this work focuses on the design proposal of the commercial area and thus be able to determine the integration of solid business relationships and the expansion of market opportunities. The methodology is qualitative, descriptive, the information was obtained through internal databases, in order to analyze historical information on clients and operations and sector reports where market studies and industry publications were reviewed. Direct observation of internal processes was also carried out. Results: It was found that this company does not have a strong sales department where customer service is the main objective and even more so without sales-oriented policies. Therefore, in the development of this department, the result of the diagnosis found and the proposal for the design of the commercial area are evident, thus providing a strategic development plan. Conclusion: The collection of data and information about the company allowed us to identify the direction that the commercial area should take to strengthen its position in the market, which will optimize commercial processes and expand its reach in the market, ensuring more solid and effective growth.

Keywords: marketing, strategy, commercial area, market, logistics.

1. INTRODUCCIÓN

La Compañía de Logística Global S.A.S., fundada en el año 2014 en la ciudad de Cali, identificó una oportunidad de mercado al brindar soluciones logísticas integrales a través de sus cadenas de suministro, buscando diferenciarse al ofrecer un servicio altamente profesional, y competitivo que cumpla con los estándares de calidad y seguridad requeridos por el mercado actual. Para ello, ha desarrollado una infraestructura que incluye centros de distribución con plataformas logísticas completamente sistematizadas y equipos de movilización adecuados. Adicionalmente, emplea tecnología avanzada como el Sistema de Gestión de Almacenes “WMS” para el control preciso de inventarios y la administración de la rotación de productos mediante métodos FIFO-LIFO o por lote de producción.

Además, la Compañía se especializa en ofrecer servicios de maquila, lo que permite a sus clientes externalizar procesos de valor agregado como el armado de ofertas con empaques termoencogibles, la marcación de productos mediante ink jet, la colocación de etiquetas de seguridad, y la impresión de fechas de producción y vencimiento. Esta oferta de servicios es clave para atender las demandas de sectores que requieren una alta adaptabilidad y precisión en la manipulación y distribución de productos.

Sin embargo, esta empresa en la actualidad enfrenta grandes desafíos en un entorno cada vez más competitivo y globalizado, es así que, la creciente demanda por soluciones logísticas eficaces y personalizadas ha impulsado a las empresas a innovar en sus procesos de gestión y a optimizar sus cadenas de suministro para satisfacer las necesidades de un mercado que exige mayor rapidez, seguridad y precisión en el manejo de inventarios y la entrega de productos. En este contexto, la falta de flexibilidad en los sistemas de almacenamiento, la dependencia de procesos manuales en la manipulación de productos, y la baja visibilidad de la rotación de inventarios “FIFO, LIFO” son algunos de los problemas recurrentes en el sector, los cuales dificultan una administración eficiente y aumenta el riesgo de errores y costos operativos. Igualmente, y a pesar de contar con una infraestructura avanzada y servicios especializados, tiene dificultades para posicionarse en el mercado y diferenciarse de sus competidores, puesto que la presencia de la marca en el sector es limitada, lo que reduce su capacidad para atraer y retener clientes, en este sentido, la ausencia de un enfoque estratégico en el desarrollo de relaciones comerciales y la captación de clientes limita esta oportunidad pues se debe contar con un área comercial especializada con énfasis en servicio al cliente, de otra parte, la falta de estudios de mercado y de segmentación adecuada impide identificar segmentos específicos donde sus servicios de alto valor podrían ser especialmente atractivos.

De esta manera, y teniendo en cuenta algunos teóricos, es necesario indicar que la gestión comercial de una empresa ocupa un lugar fundamental en la obtención de los objetivos trazados por la organización, según López Belbelze (2008) Dirección Comercial: Guía de Estudio, consagra al respecto que *“La función comercial de una empresa tiene el objetivo genérico de contribuir a los objetivos generales de la empresa. En concreto la función comercial se encarga de desarrollar las relaciones de intercambio de la empresa con su mercado. La realidad de muchas organizaciones empresariales pasa por que la función comercial ya no se limita a la última fase del proceso de intercambio, sino que se desarrolla antes, durante y después del intercambio”*.

Dentro del ámbito de la gestión empresarial autores como Fayol (1914) plantea que en la estructura fundamental de una empresa hay operaciones básicas y esenciales clasificándolas en seis grupos aplicadas a cualquier organización en las cuales figuran las operaciones comerciales, lo cual hace que el éxito que produce utilidad en una empresa depende tanto de la función técnica administrativa como la comercial quien impulsa la venta, distribución y comercialización de un producto.

En los últimos tiempos, las empresas han implementado un sistema para investigar el mercado de un determinado producto y así ofrecer valor y satisfacción en el cliente que es la persona objetivo para así obtener un lucro en la venta de un producto determinado, aparece entonces el denominado marketing llamada también mercadotecnia, implementado para estudiar los mercados y necesidades de los consumidores con la cual se lleva a cabo un análisis comercial para atraer, captar, retener y fidelizar a los clientes para traer a ellos la satisfacción que requiere de productos que necesitan. Sobre el particular Philip Kotler y Gary Armstrong (2012) lo definen como:

“...Un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, de intercambio de valor agregado, con los clientes. Por lo tanto, definimos el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos”.

Por lo anterior, se puede definir que el marketing y/o mercadotecnia es conjunto de técnicas y estudios destinados a mejorar la comercialización de productos y servicios y este adquiere una relevancia central en la gestión empresarial en donde podemos adaptar estas estrategias a las necesidades específicas de cada empresa con el fin de potenciar su presencia en el mercado y alcanzar la competitividad deseada.

Así las cosas, cabe resaltar la importancia que recobra la estructura comercial en una empresa para competir en un mercado que siempre está en continuo movimiento y cambio donde el área comercial impacta positivamente la competitividad de la empresa, se hace necesario entonces establecer una estructura comercial clara en la empresa Compañía de Logística Global S.A.S objeto de este estudio, donde se ejecute una comercialización efectiva, teniendo en cuenta el cliente, servicio pre y postventa y contratos, manteniendo relaciones sólidas para lograr un crecimiento empresarial.

Esta figura de operador logístico es una modalidad de contratación reciente en Colombia que viene posicionándose en el mercado gracias a la eficiencia de las operaciones logísticas, las economías de escala, la simplificación de las operaciones en la cadena de abastecimiento, el cambio de costos fijos por variables y la liberación de capital interno con el fin de dedicarlo al negocio principal de la empresa contratante, según González (2015). Es por esto, que cada vez más las empresas integran operadores logísticos para aumentar su competitividad en el mercado y sus estándares de calidad.

El área de logística y el área comercial se encuentran muy relacionadas, mientras que el área de logística es responsable de organizar y coordinar las actividades relacionadas con el movimiento de productos, el área comercial es responsable de tomar las acciones necesarias para traducir estos movimientos en ventas. Por esto, una coordinación efectiva de estas dos áreas tiene un impacto directo en la rentabilidad y la viabilidad operativa de una empresa.

De acuerdo al informe económico del ritmo empresarial de la Cámara de Comercio de Cali (2024), el tejido empresarial de la Cámara de Comercio de Cali se caracteriza por concentrar la mayoría de las empresas inscritas entre los sectores de comercio (36,6%), industria (11,2%), otros servicios (9,3%) y alojamiento y comida (8,3%). En 2023, el sector servicios presentó el mayor crecimiento en empresas inscritas, con 1.096 negocios más que el año anterior.

Tabla 1. Empresas Inscritas en Cámara de Comercio 2019-2023

Sector	2019	2020	2021	2022	2023	Var. (%)	Part. (%)
Comercio	39.509	36.560	39.723	41.560	41.657	0,2	36,6
Industria	12.627	11.359	12.048	12.808	12.719	-0,7	11,2
Otros servicios	9.494	7.863	8.608	9.462	10.558	11,6	9,3
Alojamiento y comida	9.193	7.433	8.200	9.131	9.452	3,5	8,3
Actividades profesionales	7.062	6.634	7.041	7.477	7.719	3,2	6,8
Construcción	5.101	4.738	5.001	5.235	5.195	-0,8	4,6
Servicios administrativos	4.969	4.111	4.310	4.759	4.869	2,3	4,3
Actividades inmobiliarias	3.434	3.217	3.552	3.823	3.969	3,8	3,5
Información y comunicaciones	2.939	2.846	3.092	3.067	3.030	-1,2	2,7
Transporte	2.947	2.731	2.807	2.997	3.005	0,3	2,6
Salud	2.465	2.236	2.434	2.670	2.802	4,9	2,5
Actividades financieras	2.353	2.201	2.366	2.295	2.259	-1,6	2,0
Agricultura	1.919	1.784	1.886	1.932	1.940	0,4	1,7
Actividades artísticas	1.861	1.572	1.671	1.894	1.889	-0,3	1,7
Educación	1.526	1.335	1.440	1.561	1.610	3,1	1,4
Distribución y tratamiento de agua	644	599	644	721	712	-1,2	0,6
Minas	154	132	142	137	132	-3,6	0,1
Suministro de electricidad y gas	123	111	126	124	120	-3,2	0,1
Administración Pública	68	56	61	59	64	8,5	0,1
Hogares como empleadores	8	9	11	10	12	20,0	0,0
Sin registro	17	21	22	22	82	272,7	0,1
Total	108.413	97.548	105.185	111.744	113.795	1,8	100

Fuente: (Cámara de Comercio de Cali., 2024)

Justamente por la competitividad que impera en el sector “servicios” de la ciudad, como lo refleja el informe

anteriormente mencionado, se hace necesario que las empresas se reinventen continuamente, evidenciando el dinamismo del mercado, por lo tanto, contar con un departamento comercial sólido se vuelve esencial. Este departamento no solo puede gestionar de manera efectiva las estrategias competitivas de la empresa, sino también identificar oportunidades de mercado, establecer relaciones comerciales sólidas y asegurar la satisfacción del cliente.

Al delimitar el concepto de innovación, desde la perspectiva empresarial Schumpeter (1978), citado por Pellicer et al. (2017) abordan cuatro elementos clave: el producto ofrecido, el proceso de creación, la comercialización y los cambios en la estructura organizacional implicada en la generación del bien o servicio a comercializar. Además, Rogers (1995) sostiene que la innovación es una percepción del mercado sobre una idea, práctica u objeto que se considera novedosa, ya sea desde la perspectiva de los clientes intermedios, distribuidores o el usuario final.

Ahora bien, la empresa Compañía de Logística Global, ha presentado un notable crecimiento desde el 2021, en el cual ofrece una serie de servicios como: maquila, centros de distribución, acondicionamiento y picking-packing y soster (ilustración 1) en donde actualmente cuenta con 6 bodegas distribuidas en el norte de la ciudad y Yumbo, con áreas desde 2,000 M2 hasta 11.300 M2 y con capacidad desde 2.000 posiciones hasta 15.500 posiciones y aunque la empresa cuenta con la infraestructura para suplir las necesidades de los clientes y clientes potenciales, presenta varios factores que han obstaculizado su capacidad para generar nuevas oportunidades de negocio, mejorar su posicionamiento en el mercado y alcanzar un crecimiento aún mayor.

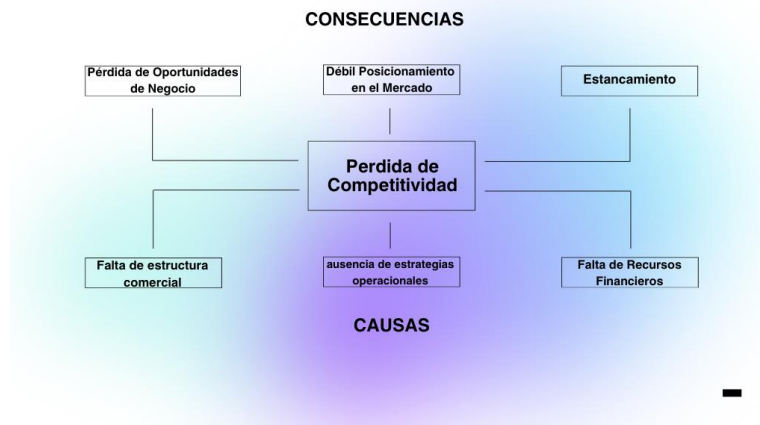
Ilustración 1. Servicios CDLG



Fuente: (CDLG), 2024)

Dentro de las causas más notables que han generado la pérdida de competitividad, esta la falta de estructura comercial, que ha limitado la capacidad de la empresa para captar y mantener clientes, analizar el mercado y desarrollar estrategias de marketing y ventas efectivas que la sitúan en una posición desventajosa en el mercado. A continuación, se detallan las variables de la posible pérdida de competitividad a través de la figura administrativa árbol de problema Ilustración 2.

Ilustración 2. Árbol de Problemas



Fuente: Elaboración Propia

Actualmente la empresa cuenta con un área comercial incipiente que no le permite dar a conocer sus servicios a potenciales clientes de Cali y sus alrededores, para establecer relaciones comerciales que generen gran rentabilidad en los negocios. En este contexto, el propósito de este trabajo es brindarle a la empresa Compañía de Logística Global S.A.S las herramientas necesarias para que pueda consolidar el área comercial y así poder determinar la integración de relaciones comerciales sólidas y la ampliación de oportunidades de mercado. Por esto, el presente trabajo se centra en la propuesta de diseño del área comercial para una empresa de logística en la ciudad de Cali, con la cual se espera proporcionar directrices prácticas que puedan ser implementadas por la empresa para estructurar y fortalecer su área comercial y mantenerse competitivas en un entorno empresarial dinámico.

2. METODOLOGÍA

El método utilizado en este trabajo es cualitativo, el cual implicó la utilización de técnicas de análisis de datos secundarios, observación directa y revisión de documentos y registros, garantizando una recopilación de información integral que profundizó en las demandas de los clientes y, más significativamente, en las capacidades internas de la empresa. El tipo de investigación es descriptiva, la cual tiene como objetivo describir y analizar las características y necesidades de los clientes, así como los procesos internos de la empresa, esto permite obtener una visión clara y detallada del contexto actual de la empresa, lo que es esencial para el diseño efectivo del área comercial.

Población

Para llevar a cabo el análisis en el desarrollo del trabajo, se tomó como población el número de clientes que tiene la empresa actualmente ($n=7$) y además el recurso humano que tiene la empresa entre empleados y directivos, en cuanto a la revisión de la información ofrecida por la empresa, se analizó información contenida en los últimos 6 meses. Los criterios de evaluación incluyen satisfacción del cliente, tasa de retención, y eficacia del área comercial, con retroalimentación adicional de empleados y directivos clave. Los clientes inactivos y empleados de áreas no directamente relacionadas fueron excluidos del análisis para mantener la relevancia de los resultados.

Métodos de Recolección de Datos

En el método de recolección de datos se obtuvo a través de las bases de datos internas con el fin de analizar la información histórica sobre clientes y operaciones e informes del sector donde se revisaron estudios de mercado y publicaciones de la industria.

También se llevó a cabo la observación directa de los procesos internos donde se supervisaron las actividades diarias en ventas y atención al cliente y el método shadowing donde se acompañó a cada uno de los empleados en sus tareas para entender sus funciones y retos.

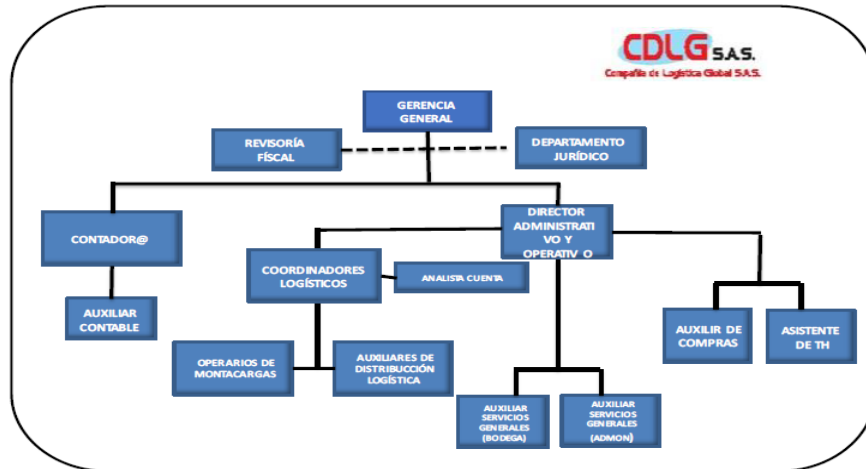
Igualmente, se revisó la documentación y registros de la empresa, como reportes financieros (ventas, costos y rentabilidad), revisión de datos históricos sobre compras y satisfacción de los clientes y planes estratégicos actuales de la empresa, para el cumplimiento del objetivo planteado donde se construye una propuesta a partir de investigaciones ya realizadas que tienen relación con el presente trabajo, y que tiene que ver con el área comercial.

3. RESULTADOS

Al verificarse el estado actual de la empresa en la cual se efectuó el trabajo de campo y de acuerdo con el diagnóstico arrojado, se pudo establecer como resultado del mismo en primer lugar que, la empresa no ha crecido lo esperado en los últimos años en ventas y consecución de clientes en el ofrecimiento de servicios de logística, la razón por la cual esta empresa vive esta situación en la actualidad es que no hay un buen servicio al cliente y además, su departamento comercial no está diseñado de tal forma que brinde un resultado positivo en cuanto al crecimiento de ventas y de clientes, además no está orientado al servicio del cliente, afectando su competitividad y visibilidad en el mercado, de esta forma dentro de los hallazgos encontrados en la elaboración del diagnóstico, se puede manifestar que no existe un departamento comercial fortalecido donde el servicio al cliente sea el objetivo principal y más aún sin políticas orientadas a las ventas y al cliente, es por esto que prevalece la necesidad de diseñar e implementar un área comercial la cual cubra las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Es así que al identificar la principal deficiencia en la empresa Compañía de Logística Global S.A.S. se observó que la empresa no cuenta con un área comercial dedicada específicamente a la gestión del mercado y al desarrollo de estrategias de marketing (tal como se observa en el organigrama de la empresa, como aparece en la ilustración 3), por lo que se hace necesario implementar en esta área una estructura sólida relacionada con esta área para que genere mayor utilidad a la empresa, teniendo en cuenta la comunicación como factor preponderante con el cliente externo e interno. Es por esto que surge la necesidad de proponer e implementar un departamento comercial teniendo en cuenta los factores internos y externos de la organización su tamaño, la visión y misión, recursos, proyección, tipo de mercado y así proponer alternativas para estructurar las actividades comerciales.

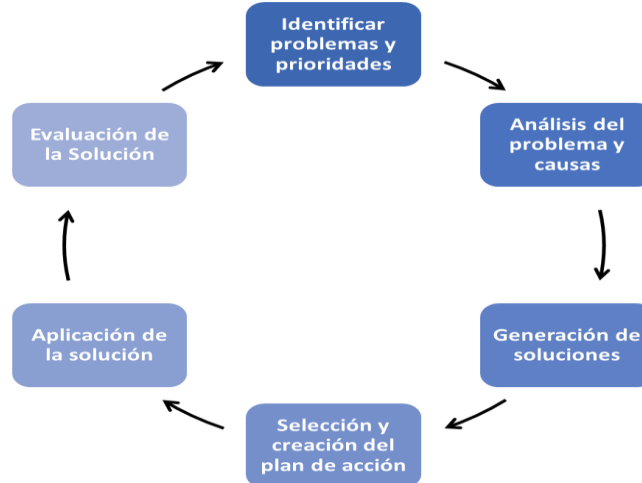
Ilustración 3. Organigrama Actual CDLG S.A.S.



Fuente: (CDLG), 2024)

En este orden de ideas se plantea dentro de los resultados obtenidos, un modelo de solución como estrategia para desarrollar en la empresa, identificando los problemas encontrados en esta y estableciendo las prioridades que se requiere lo cual permite identificar, formular y analizar las diversas situaciones que generan las posibles pérdidas en la empresa y así se procede a levantar un plan de mejoramiento para obtener una solución al problema detectado en esta investigación con la empresa objeto de estudio (ilustración 4).

Ilustración 4. Modelo de Solución de Problemas



Fuente: Carrión y Valentín 2015

Este plan de mejoramiento provee estrategia para el cumplimiento de metas y objetivos en la organización, está conformado por programas, en donde el plan define prioridades, alcances y criterios, partiendo de esta forma de un diagnóstico para justificar el porqué del plan como en este caso, la implementación del área comercial determinando recursos tanto físicos como de infraestructura, humanos, económicos y tecnológicos (Bonilla et al., 2024).

El mejoramiento del área comercial debe enfocarse en el cumplimiento de los objetivos comerciales, metas proyectadas teniendo en cuenta que no existe un único modelo para diseñar y estructurar estrategias, ni tampoco un solo modelo representado en un vendedor, dada la diversidad de clientes y mercados; se requiere igualmente el apoyo de un departamento estructurado que funcione más allá de la motivación económica orientado al logro.

Propuesta de la estrategia comercial

De acuerdo con las falencias encontradas en la empresa, se hace necesario implementar un plan de acción que promueva y venda los servicios que ofrece la Compañía de Logística Global S.A.S. teniendo en cuenta los medios que esta tiene, tanto físicos como tecnológicos y virtuales. Para llevar a cabo esto, se debe tener en cuenta que la empresa no incurra en gastos de inversión que sobrepasen el presupuesto establecido, ya que por su actual estado no tiene los recursos económicos necesarios.

Ahora, para fortalecer el área comercial de la Compañía se han proyectado diversas estrategias con el fin de abordar las principales áreas identificadas, cada una de estas estrategias responde a técnicas de análisis de mercado que permiten adaptarlas a las necesidades específicas de la empresa y a las tendencias actuales del sector por lo cual, se propone:

- A) Estrategias publicitarias: la empresa deberá desarrollar campañas publicitarias que vayan dirigidas no solo a los clientes actuales sino también a los nuevos segmentos del mercado, la publicidad incluirá medios digitales, impresos y promocionales, resaltando los valores agregados y la confiabilidad en sus servicios logísticos; para lograrlo se deberán utilizar técnicas de segmentación de mercado que permitan identificar audiencias específicas y métodos de benchmarking, esto con el fin de evaluar las campañas publicitarias de empresas competidoras. Además, se deberán aplicar técnicas de sociografía y demografía para adaptar los mensajes publicitarios según las características de los distintos segmentos.
- B) Diseño de un portafolio de servicios: es necesario contar con un portafolio completo en el cual se detallen los servicios de logística ofrecidos, con descripciones claras, ventajas competitivas, y diferenciadores clave, en el cual se incluyan soluciones personalizables para satisfacer las necesidades. Para su diseño, se deberá contar con estudios de benchmarking y análisis de competencias para identificar los servicios más demandados en el mercado, también se podrán aplicar técnicas de análisis de valor para identificar qué servicios ofrecen mayor rentabilidad y son más atractivos para los clientes.
- C) Establecer alianzas estratégicas: la empresa deberá proyectar y establecer alianzas con proveedores, distribuidores y otras empresas complementarias en el sector logístico para ampliar su red de servicios y optimizar costos. Para identificar los posibles socios, se deberá aplicar análisis de redes estratégicas y técnicas de análisis PESTEL para entender el entorno externo. Además, se tendrá que analizar la matriz DOFA para determinar que alianzas aportarán el mayor valor.
- D) Publicidad por redes sociales: se deberán implementar campañas en redes sociales, enfocadas en la visibilidad de la marca, fidelización de clientes y captación de nuevos prospectos, las campañas incluirán contenido relevante y visualmente atractivo, interactuando con los clientes en tiempo real. Para esto es necesario emplear técnicas de

análisis de tendencias en redes sociales y de escucha social para identificar que plataformas son más efectivas en el sector logístico. Además, es importante utilizar métricas de engagement y segmentación de audiencia para optimizar los anuncios y publicaciones según los intereses de los clientes potenciales.

- E) Estrategia pricing: la estrategia de precios se deberá ajustar en función al análisis de costos, valor percibido y de la competencia para ofrecer precios competitivos sin sacrificar la calidad del servicio. Para lograrlo es importante realizar un análisis de precios de la competencia utilizando el modelo de discriminación de precios para adaptar las tarifas a diferentes segmentos, también se deberá aplicar el análisis de elasticidad de demanda para prever cómo los cambios de precios afectan la demanda de los servicios.
- F) Fortalecimiento en el servicio al cliente: se recomienda implementar políticas de atención al cliente orientadas a mejorar la experiencia del usuario, ofreciendo capacitaciones al personal y estableciendo canales de comunicación eficiente para dar respuestas rápidas a las consultas y necesidades de los clientes. Para ello, se deberá aplicar encuestas de satisfacción del cliente y análisis de Net Promoter Score “NPS” para evaluar la calidad del servicio actual y detectar áreas de mejora. Además, es importante realizar estudios de journey mappin para mejorar los puntos de contacto y optimizar la experiencia del cliente.
- G) Análisis de mercado: la empresa deberá lleva a cabo estudios de mercado periódicos para analizar las necesidades emergentes, la competencia y las tendencias del sector logístico, asegurando una actualización constante de su estrategia comercial. En este caso se utilizaría el análisis de datos secundarios de fuentes confiables del sector logístico, técnicas de segmentación de clientes y encuestas de mercado para comprender las expectativas de los consumidores, también se recomienda aplicar el análisis competitivo para identificar oportunidades y desafíos en el mercado.

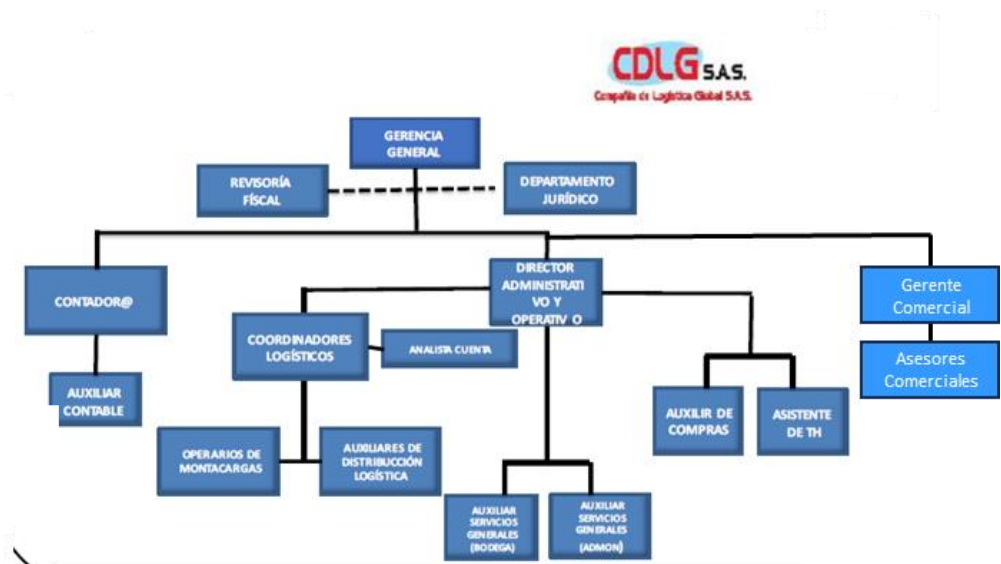
Cada una de las estrategias mencionadas anteriormente, permitirá a la Compañía estructurar un área comercial que responda a las necesidades del mercado, optimizando sus recursos y mejorando sus recursos y mejorando su posicionamiento frente a la competencia.

Es así entonces como el área comercial obedece a un estudio financiero que determinará los recursos para la implementación del plan estratégico de marketing y logística, lo cual ofrece como resultado la viabilidad de este para la empresa, teniendo en cuenta los precios del mercado, rediseño de productos y servicios, estructuración de redes sociales, creación y aplicación de políticas y estrategias.

La estructura del área comercial propuesta donde se registrarán las ventas y el servicio al cliente, debe ser orientada por la gerencia general, ocupando un lugar en el organigrama donde esta área sea autónoma para decidir, proponer y diseñar estrategias para el correcto desarrollo del departamento, tendrá un equipo de ventas que dependerán exclusivamente de un gerente comercial quien apoyará a su vez a los asesores de venta en cuanto a pedidos, entregas, seguimientos, ofertas entre otros, al igual que inducirá a su equipo de acuerdo a estrategias a llevar a cabo un acercamiento con los clientes y así conseguir nuevas oportunidades de negocio y/o proyectos, esta gerencia reportará directamente al gerente general. El organigrama del área comercial se propone de la siguiente manera (ilustración 5). Según Montoya (2009), una estructura

simple facilita la comunicación entre directivos, socios y operarios, lo que es crucial para los procesos de adaptación y su entorno, puesto que esto los hace más flexibles:

Ilustración 5. Organigrama Propuesto



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la propuesta, es importante destacar que la fuerza de ventas y todo el personal involucrado en la actividad comercial adquieren un papel aún más relevante, ya que el engranaje entre las estrategias de marketing y comerciales permite competir en condiciones equitativas en el mercado. No obstante, se resalta que, para implementar cambios en el modelo de ventas, es necesario realizar ajustes gradualmente durante una fase de transición hacia nuevos sistemas, pues la empresa no puede quedarse atrapada en modelos obsoletos o empíricos que no optimicen al máximo la capacidad de sus servicios. Con la creación del departamento comercial, se busca que la Compañía de Logística Global S.A.S. incremente sus ventas, mejore su participación y posicionamiento en el mercado, y establezca una comunicación más directa y dinámica con clientes y distribuidores, además de expandirse a nuevos segmentos.

Funciones y competencias de los cargos del diseño del área comercial:

CARGO	COMPETENCIAS	FUNCIONES
Gerente Comercial	- Liderazgo -Gestión de equipos. - Pensamiento estratégico - Habilidades de negociación. - Orientación a resultados y capacidad analítica.	- Definir y supervisar la ejecución de estrategias comerciales para aumentar las ventas y fortalecer la presencia en el mercado. - Evaluar y aprobar procedimientos y políticas del área comercial para garantizar su alineación con los objetivos de la empresa.

	- Comunicación efectiva y resolución de problemas. - Conocimiento del mercado y planificación estratégica.	- Investigar el mercado y detectar oportunidades de crecimiento y expansión. - Establecer metas de ventas y asegurar su cumplimiento mediante la gestión del equipo comercial. - Coordinar y hacer seguimiento a las visitas comerciales para fortalecer la relación con clientes. - Implementar estrategias para optimizar la atención al cliente y mejorar la experiencia de compra. - Monitorear el estado de la cartera de clientes y coordinar estrategias para la recuperación de pagos pendientes. - Diseñar programas de incentivos y capacitación para mantener un equipo de ventas motivado y actualizado. - Promover un ambiente laboral positivo que fomente el trabajo en equipo y la productividad.
Asesores Comerciales	- Habilidades comerciales - Persuasivos - Trabajar en equipo. - Atención al cliente - Planeación - Adaptabilidad - Aprendizaje continuo. - Conocimiento del producto y del mercado.	- Contactar clientes potenciales y actuales. - Coordinar citas y hacer seguimiento de propuestas. - Elaborar informes sobre ventas y oportunidades comerciales. - Realizar visitas comerciales y presentar ofertas. - Recolectar información del mercado para análisis.

4. DISCUSION.

En la era de la globalización, las pymes se han convertido en uno de los sectores más significativos, para las economías de los países a nivel mundial debido a su contribución en el crecimiento económico. “Colombia es un país cuya economía se soporta en empresas de pequeña escala donde las Pymes, representan más del 85% del parque empresarial nacional y generan el 73 % del empleo y el 53% de la producción bruta de los sectores: industrial, comercial y de servicios” (Revista Portafolio, 2017). La Compañía de Logística Global S.A.S, es una mipyme del suroccidente colombiano en general y de la ciudad de Cali en particular.

A pesar de su importancia, esta empresa presenta dificultad en la estructuración de su área comercial y en el fortalecimiento de sus políticas de ventas, entre las que sobresalen la atención y servicio al cliente. Estas situaciones

afectan la función de atención a los usuarios y la imagen de la entidad; por lo que es indispensable implementar un área comercial con la cual cubra las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

En este contexto, Tschohl (2013) enfatiza que “la atención y servicio al cliente es un elemento imprescindible para la existencia de la empresa, constituyendo el centro de interés fundamental y clave de éxito o fracaso para la organización” (p.23). Es importante reconocer que las expectativas del cliente son actitudes que éste tiene hacia la organización. Para cumplir con estas expectativas, es necesario brindar una atención adecuada, lo que implica tener una motivación constante, una comunicación efectiva y establecer relaciones humanas sólidas, todo ello respaldado por un clima organizacional favorable.

Los clientes son fundamentales para la supervivencia de una empresa, y su lealtad está ligada a la calidad del servicio (Peña. 2017). Se identifica la mala atención y falta de canales de comunicación efectivos como razones comunes por las cuales los clientes dejan de comprar en una empresa (Vallejo y Caballero, 2018); por lo tanto, la calidad y el servicio al cliente tienen mucha importancia para lograr el nivel de excelencia propuesto por cada empresa, logrando así alcanzar satisfacer las necesidades de los clientes claves que la empresa ha decidido obtener o desarrollar.

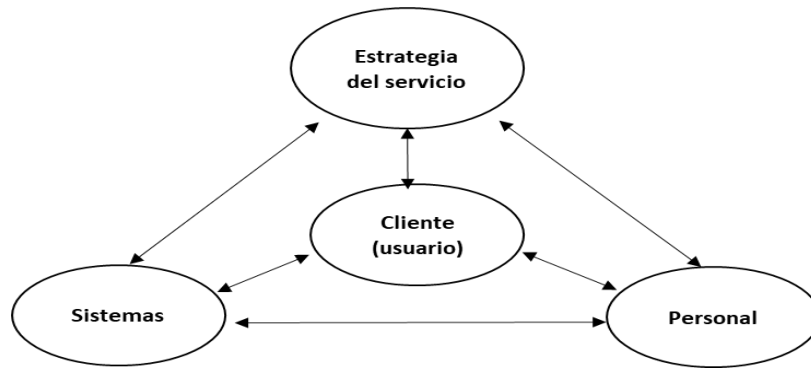
“También es muy importante dependiendo de la cultura en la cual se encuentre la organización, definir claramente que es calidad para la misma y así mismo darlo a conocer en el momento que se venden los servicios a los clientes, (Tschohl 2013), este punto es importante ya que se logra dar un alcance real de los servicios ofrecidos y permite en su momento diferenciar un negocio del otro.

La atención al cliente es un proceso esencial para las empresas, ya que les proporciona un valor añadido en un mercado altamente competitivo. Según Alarcón (2017), la calidad de los productos o servicios ofrecidos por las empresas debe reflejarse en una atención y servicios adecuados a los usuarios. Kotler (2018) define el servicio al cliente como un valor añadido inmaterial que influye en la lealtad al cliente y en su repetición de consumo, destacando la importancia de los esfuerzos constantes por parte de las empresas para optimizar su prestación.

Desde el punto de vista teórico, Albrecht (1985) citado por Pulgarín y Ureña (2019) considera que el servicio al cliente es una herramienta poderosa que permite transmitir la imagen, marca, políticas institucionales y funciones de una organización en relación con las expectativas del cliente. Es decir, la atención al cliente es clave para el éxito empresarial, ya que influye en la fidelidad del cliente y en la imagen de la empresa.

Según Albrecht (2019), el Triángulo de Servicio desempeña un papel fundamental en el análisis del éxito de la iniciativa de servicio en cualquier organización. Este modelo establece la interacción de tres elementos clave: estrategia de servicio, sistemas y personal. En la figura 1, se representa cómo estos componentes interactúan entre sí para mantener un servicio de alta calidad, colocando al cliente en el centro del modelo. Esto implica que todos los aspectos de la empresa deben estar orientados hacia la satisfacción del cliente (Pulgarín y Ureña, 2019). Si bien, el Triángulo de Servicio destaca la importancia de alinear la estrategia, los sistemas y el personal de una organización hacia el cliente para ofrecer un servicio de calidad.

Figura 1. Triángulo de Servicio al cliente



Fuente: Pulgarín y Urueña (2019).

El servicio al cliente se considera una ventaja competitiva para las empresas, especialmente cuando se enfoca en el consumidor o usuario. Va más allá de simples transacciones, ya que implica hacer sentir a los clientes importantes y valiosos. Esto se logra a través de prácticas como el acompañamiento, la cortesía, la receptividad, la resolución de problemas, el trato personalizado, la atención a preguntas y la entrega de información y capacitación sobre productos y servicios. En este sentido, el servicio al cliente implica ofrecer una experiencia completa y satisfactoria para los clientes, donde se sientan valorados y apoyados en sus necesidades (Montoya y Boyero, 2015; Canrich, 2019).

El fortalecimiento y la implementación del departamento comercial de la empresa ya mencionada, es un elemento fundamental para el éxito de la misma. De hecho, implementar estrategias que se centren en las necesidades de los clientes y en la disponibilidad del servicio al cliente es fundamental para su funcionamiento (Arraut, 2021). Mejorar la atención al cliente es una herramienta que busca proporcionar un servicio de calidad, oportuno, eficaz y efectivo, que toda organización debe considerar en su modelo de negocio (Proaño y Gisbert, 2022).

5. CONCLUSIONES

Si bien, todas las áreas de la compañía son esenciales para su operación y funcionamiento, el diagnóstico realizado en esta propuesta permitió identificar dos pilares fundamentales que requieren intervención prioritaria, el área comercial y ventas, estos elementos serán clave en el impulso comercial de la empresa, sentando las bases para la intervención futura en las demás áreas misionales y de apoyo con las que la Compañía de Logística Global S.A.S. debe contar.

El desarrollo de un plan de acción comercial, respaldado por la gerencia y alineado con las capacidades actuales de la empresa, representa una oportunidad única para explorar nuevos mercados y generar mayores ingresos. La implementación de un área comercial permitirá aprovechar al máximo el potencial de negocio existente, consolidando la posición de la empresa como un actor relevante en el sector.

La empresa cuenta con una destacada capacidad tecnológica, la falta de un área comercial robusta limita su potencial de comercialización. Al fortalecer esta área, la compañía podrá aprovechar las tendencias del mercado y consolidar su posición como un actor líder en el sector.

Para lograr el éxito sostenido, la compañía debe realizar una transformación cultural que priorice la innovación, la colaboración y la orientación al cliente. Una estructura organizacional sólida, con un área comercial fortalecida, será el pilar fundamental de esta transformación, permitiendo a la empresa adaptarse a las demandas del mercado y aprovechar las nuevas oportunidades del negocio.

La implementación del área comercial se alinea perfectamente con los objetivos estratégicos de la empresa de expandir su negocio y aumentar su competitividad. Al focalizar los esfuerzos en la comercialización de sus productos y servicios, la compañía podrá alcanzar un crecimiento sostenible y rentable, consolidando su posición en el mercado.

En un sistema capitalista como el de Colombia, donde los aspectos económicos y comerciales son fundamentales en el mercado, se deben establecer estrategias de venta de acuerdo al producto y servicio que se ofrezca, teniendo en cuenta las tendencias de este, por lo tanto, quien vende productos y servicios debe permanentemente renovar los catálogos, analizar precios al igual que tener las personas idóneas que conforman los grupos comerciales. Igualmente, se debe establecer un engranaje entre las estrategias de marketing y comerciales, para lograr empresas competitivas, implementando modelos comerciales y de venta de acuerdo al producto y servicio que se ofrece, en este caso la empresa debe implementar cambios en el modelo de ventas gradualmente haciendo un camino de transición hacia nuevos sistemas y dejando atrás modelos obsoletos o empíricos que no hacen rendir al máximo la capacidad de servicio y ventas de la empresa.

6. RECOMENDACIONES

La Compañía de Logística Global S.A.S., es una empresa con una gran capacidad para innovar, busca consolidar su marca en el mercado a través de estrategias orientadas a identificar las necesidades de sus clientes. Ha demostrado un compromiso constante con la mejora, enfocándose en resultados y optimizando sus procesos para alcanzar sus objetivos y mantener en expansión continua.

Mantener y fortalecer el departamento comercial para garantizar resultados sostenibles para la compañía, de tal forma que se lleven a cabo evaluaciones periódicas del desempeño del gerente comercial.

REFERENCIAS

- Albrecht (2019) citado por Pulgarín y Ureña (2019) Principales exponentes y conceptos de la gerencia del servicio, universidad libre, Disponible; <https://hdl.handle.net/10901/20095>.
- Alaniz, D. (2016). *Estrategias de servicio al cliente*. Honduras: Estudios de mercado.
- Alarcon, J. (2017). *Modelo de mejora continúa basado en procesos y su impacto en la calidad de los servicios que perciben los clientes*.

Quito: Gestion administrativo.

- Alcaide Casado , J. (2019). *Alta fidelidad: técnicas e ideas operativas para lograr la lealtad del cliente a través del servicio*. Madrid: Esic Editorial.
- Alcaldía de Popayán. (8 de febrero de 2022). <http://popayan.gov.co>. Obtenido de <http://popayan.gov.co>: <http://popayan.gov.co/ciudadanos/popayan/nuestra-geografia>
- Aravena, M., & Figueroa , V. (2015). Una experiencia para la elaboración de un plan de mejoramiento. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 3(22), 1-19.
- Arraut, L. (2020). La gestion de la calidad como innovacion organizacional. *Revista EAN*, 12(9), 1-23.
- Ayala, J. (2021). Revisión de la literatura sobre gestión de la calidad: caso de las revistas publicadas en Hispanoamérica y España. *Estudios Gerenciales*, 31, 12-34.
- (CDLG), C. d. (2024). <https://www.cdlogistica.com/includes/services.html>
- Bahri, A. (2009). *Managing the other side of the water cycle: making wastewater an asset*. (T. B. 13., Ed.) Global Water Partnership, Stockholm.
- Bonilla, H. A., Garrido, I. S., Coronado, L. R., & Rodríguez, M. A. (2024). La innovación en el sector servicios y su relación compleja con la supervivencia empresarial. *Región Científica*, 3(1), 2024214-2024214.
- Bautista, N. (2019). *Proceso de la investigacion cualitativa: Epistemología, metodología y aplicaciones*. Bogota: Manual Moderno.
- Brunet, L. (2019). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Cámara de Comercio de Cali. (2024). Ritmo Empresarial Informe # 56. <https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2024/02/Ritmo-Empresarial-56-VF.pdf>
- Cenicaña. (2006). Carta trimestral. Producción de caña de azúcar en el valle del río Cauca. . 28(1), 16-37.
- Cabrera, M., & Batthyány, K. (2011). *Principales técnicas de investigación: metodología de la investigación en Ciencias Sociales*. Apuntes para un curso inicial.
- Canrich, B. (2019). Las marcas y el mercadeo estrategico . *Publicidad y marketing*, 5(33), 12-45.
- Casas, J., & Repullo, J. (2019). *La encuesta como técnica de investigación*. Madrid: Epistemologia y saber.
- Chiang, M., & Heredia, S. (2017). Clima organizacional y salud psicológica: una dualidad organizacional. *Dimensión empresarial*, 15.
- Chiavenato, A. (2020). *Las organizaciones, antecedentes y generalidades*. Madrid: 2ª Editorial Paidós Edición.
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General*. París: Imprimerie Chaix. https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf
- Fontalvo, T. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimension empresarial*, 3(22), 1-19.
- Gaitan, N. (2017). *Proyecto de mejora de servicio al cliente en la empresa Distribuciones AC SAS*. Bogota.
- González Correa, J. A. (2015). Contratación logística en Colombia: Implementación de un operador logístico integral. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-63462015000200009

- Kotler, P. &. (2012). Marketing. Editorial Pearson. https://claudiobasile.files.wordpress.com/2012/02/marketing_kotler-armstrong.pdf
- López Belbelze, M. P. (2008). *Dirección comercial: guía de estudio (Materials)*. Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- Montoya, I. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación. *Revista FAC*, 23-44.
- Proaño , D., & Gisbert , V. (2013). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *Área de Innovación y Desarrollo*, 4(21), 44-77.
- Pellicer, E., Yepes, V., Correa, C., & Alarcón, L. (2017). *El dilema de la innovación en la empresa constructora: Una década de lecciones aprendidas*.
- Peña, E. (2017). Clima organizacional en una empresa del estado. Bogotá: Sociedad y trabajo.
- Revista Portafolio, (2017). Revisa Portafolio 2024. Noticias económicas de Colombia y el mundo
- Tschohl (2013), el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia. 12ª | edición (p.23)
- Vallejo, G., & Caballero, C. (2018). El servicio al cliente se vuelve a 'rajar' en el país. Portafolio, págs. 1-9.