



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA
COLABORACIÓN EN RED EN UNA EMPRESA
TRANSNACIONAL**

AUTOR:

Javier Andrés Ponce Valenzuela

**TIPO DE TRABAJO DE TITULACIÓN: DISEÑO DE MODELO
TÍTULO: COLABORACIÓN EN RED**

TUTORA:

Ing. María Laura Roche Aguirre, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA
CARRERA: ADMINISTRACIÓN

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **JAVIER ANDRÉS PONCE VALENZUELA**, como requerimiento para la obtención del Título de **INGENIERO COMERCIAL**.

TUTORA

Ing. María Laura Roche Aguirre, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Georgina Balladares, Mgs

Guayaquil, a los 26 del mes de febrero del año 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA
CARRERA: ADMINISTRACIÓN

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Javier Andrés Ponce Valenzuela**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “**Diseño de un modelo de gestión para colaboración en red en una empresa transnacional**” previo a la obtención del Título **de Ingeniero Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación, de tipo **diseño de un modelo de gestión** referido.

Guayaquil, a los 26 del mes de febrero del año 2016

EL AUTOR

Javier Andrés Ponce Valenzuela



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA
CARRERA: ADMINISTRACIÓN

AUTORIZACIÓN

Yo, **Javier Andrés Ponce Valenzuela**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación “**Diseño de un modelo de gestión para colaboración en red en una empresa transnacional**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 26 del mes de febrero del año 2016

EL AUTOR:

Javier Andrés Ponce Valenzuela

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	IX
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	2
1.2. Planteamiento del problema	3
1.3. Viabilidad de la investigación	5
1.4. Limitaciones	6
1.5. Beneficios	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes	9
2.2. Base teórica	9
2.3. Diagrama	11
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	12
3.1. Formulación de objetivos de investigación	12
3.2. Objetivos	13
3.2.1. Generales	13
3.2.2. Específicos	13
3.3. Método	14
CAPÍTULO 4: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	15
4.1 Descripción de situación actual	15
4.2. Descripción de líneas de negocio	16
4.3. Organigramas	21
4.4. Contexto comercial	24
4.5. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	26

4.6.	Análisis FODA	31
CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN		41
5.1.	Ejes de gestión	41
5.2.	Desarrollo de los ejes	42
5.2.1.	Sentido de rentabilidad	42
5.2.2.	Inteligencia emocional	51
5.2.3.	Coordinación efectiva	61
5.3.	El modelo de gestión	68
5.4.	Análisis económico	73
5.4.1.	Análisis de costos	74
5.4.2.	Análisis de ingresos	74
5.4.3.	Viabilidad económica	76
CONCLUSIONES		77
BIBLIOGRAFÍA		81
ANEXO 1:	Business case para implementación de un CRM	83
ANEXO 2:	Diagramas de flujo	90
ANEXO 3:	Encuesta a expertos	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Ranking de agencias, año 2015	24
Tabla 2:	Ranking de los 10 mayores agentes de carga globales año 2013	25
Tabla 3:	Análisis FODA	32
Tabla 4:	Beneficios y requisitos de la colaboración	62
Tabla 5:	Pauta tradicional de levantamiento de información comercial	66
Tabla 6:	Pauta propuesta con enfoque en ventas cruzadas	67
Tabla 7:	Ejes, dimensiones e iniciativas	69
Tabla 8:	Análisis de costo/impacto/implementación por iniciativa	70
Tabla 9:	Indicadores de éxito	72
Tabla 10:	Costos estimados	74
Tabla 11:	Viabilidad económica anual por país	76

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1:	Diagrama de marco teórico	11
Gráfica 2:	Organigrama regional	21
Gráfica 3:	Organigrama funcional local	23
Gráfica 4:	Modelo de las 5 fuerzas de Porter	26
Gráfica 5:	Relación fortalezas – ejes de gestión	34
Gráfica 6:	Relación debilidades – ejes de gestión	35
Gráfica 7:	Relación oportunidades – ejes de gestión	37
Gráfica 8:	Relación amenazas – ejes de gestión	38
Gráfica 9:	Satisfacción versus rentabilidad de clientes	43
Gráfica 10:	Diagrama de factores que afectan el desempeño del cargo	46
Gráfica 11:	Matriz de segmentación de clientes	50
Gráfica 12:	Modelo de inteligencia emocional	53
Gráfica 13:	Pirámide de las necesidades de Maslow	56
Gráfica 14:	Modelo de gestión	68

RESUMEN

En un escenario comercial altamente globalizado, con gran parte del mundo vinculado por tratados de libre comercio y países cada vez más multiculturales, las empresas en Sudamérica se han visto obligadas a expandir sus fronteras. A diferencia de empresas Norte Americanas u Europeas, que abarcan mercados mundiales con mayor facilidad, la escala de las compañías Sudamericanas, muchas de ellas familiares, ha hecho que sus pasos más inmediatos se den dentro de la región.

Por una diversidad de factores, entre ellos culturales y de planificación, los procesos de expansión en Sudamérica han complicado a las empresas, si bien no a nivel de arruinar los emprendimientos, sí a través de crecimientos más lentos. Transmitir la cultura de la organización fuera de los límites desde donde ésta fue concebida, ha sido un reto importante que ha redundado en equipos fragmentados, que en ocasiones carecen de un sentido integrado del negocio. ¿Qué ocurre entonces cuando un ejecutivo de un país no conoce más allá que su actividad? ¿O cuando no se ha relacionado con otros ejecutivos, inclusive de su misma empresa pero otras líneas de negocio? La respuesta es que se está desaprovechando el potencial de venta de este equipo, el cual bien optimizado y acompañado de liderazgos efectivos, permitiría desarrollar una ventaja competitiva que logre distinguir a esta empresa de sus competidores locales.

La interacción local entre negocios, pero particularmente regional, puede aportar a la maximización de valor. Se considera que existe un crecimiento potencial que las empresas no alcanzan con las acciones comerciales tradicionales, por tanto es necesario determinar la mezcla más adecuada de herramientas que permitan lograr el mejor desempeño posible, generando sinergias que excedan el resultado lógico del esfuerzo individual de cada

organización y grupo de ejecutivos en cada país, permitiendo desarrollar esta habilidad diferenciadora que se traduzca en una ventaja competitiva.

El estudio del tema se contextualizará en una empresa transnacional, con presencia en 8 países de Sudamérica, entre ellos Ecuador. Se dispone de un acceso privilegiado a este escenario, dada la experiencia del autor en esta compañía, lo cual servirá de base para poder darle un sentido de realidad a la investigación, en base a un caso real en una empresa de reconocido prestigio y que ha pasado por el proceso de internacionalización en la última década.

El resultado que se busca es un modelo de gestión simple, que sea una herramienta práctica, de fácil implementación y bajo costo, que contribuya a que las empresas transnacionales alcancen su rendimiento comercial potencial. Los ejes del modelo son el sentido de rentabilidad, inteligencia emocional y coordinación efectiva. Para ello se privilegiará el definir herramientas dentro de estas dimensiones, que logre potenciar y dar un uso eficiente de los recursos humanos de los cuales dispone la organización. Se buscarán sencillas prácticas y herramientas complementarias, que permitan obtener un mejor desempeño en cada una de estas dimensiones además de crear sinergias regionales.

Palabras Claves: Modelo de gestión, liderazgo, equipos, ventaja competitiva, sinergia

ABSTRACT

In a highly globalized commercial scenario, with most of the world linked by Free Trade Agreements and countries which are becoming multi-cultural, the South American companies have been forced to expand their frontiers. Unlike Europe or North America based companies, which already covered worldwide markets with relative comfort, the scale of South American companies who are mostly family entrepreneurs, have trend to grow first within the region.

Due to various factors, among others cultural and planning, the expansion process in South America have been complicated to accomplish, not necessarily ruining the entrepreneur endeavors, but slowing down the growing path. Share the organizational culture outside the limits where it was born, is not an easy task and have faced problems like fragmented teams, which sometimes lack a sense of integrated business. ¿What happens then when a commercial executive of a certain country, ignores anything else but its sole activity? ¿Or when he has not had the chance to interact with other executives of the same company? The answer is that the sales potential of this team is not being taken advantage of. This team led by effective leaders would allow the inception of a competitive advantage based on their extended coverage that will help to distinguish the company from their local competitors.

The interaction among business units, particularly at a regional level, can add significant value. It is considered that there is a potential growth of multinational companies cannot reach y using traditional commercial actions, hence the need of defining the most adequate mix of tools. This will help in reaching out the best possible performance, by creating synergies that exceed the logical outcome of the individual and develop this ability as a competitive advantage.

The investigation of this topic takes place under the context of a transnational company, with presence in 7 countries with Ecuador amongst those. There is a privileged access to this environment, due to the large experience of the author in the company, which will help as a foundation to give a sense of reality to the investigation, by using a real case of a reputable organization that has gone through an internationalization process in the last decade.

The expected outcome is a simple management model, in form of a practical tool, easy to implement and at a low cost, which contributes to transnational companies to reach their potential commercial capacity. The core concepts of the model are the sense of profitability, emotional intelligence and effective coordination. The use of tools that fit within this framework will be set as a priority, looking at ensuring an efficient use of the available resources of the organization. Simple practices will be raised along with supplementary tools that ease the way of reaching a higher performance on each core concept, while regional synergies are created.

Key concepts: Management model, leaders, teams, competitive advantage, synergy

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

Tras la caída del muro de Berlín en Alemania y la Perestroika en la ex Unión Soviética, la convocatoria comunista a nivel mundial sufrió un duro golpe, el cual marcó un punto de inflexión y ayudó a potenciar los sistemas capitalistas en Occidente, encabezados por Estados Unidos. En ese contexto las economías de libre mercado fueron ganando terreno, y gradualmente buscando una integración que lograra aprovechar al máximo las ventajas comparativas de cada país o región. Otras economías en Oriente se han ido sumando a un modelo de libre mercado, como es el caso de Singapur o Japón, o bien adoptando algunas variantes como es el caso de China mediante tratados de libre comercio y fuerte inversión en el extranjero.

Estos fenómenos de globalización e internacionalización, han implicado un cambio en el paradigma de las empresas a nivel mundial, pero muy especialmente en Sudamérica. Desde la década de los 90, las empresas se vieron enfrentadas a una nueva realidad, que les brindaba oportunidades de acceder a nuevas fuentes de recursos y talentos, a la vez que las hacía competir globalmente, haciendo mucho más exigente la sobrevivencia. Esa circunstancia se tradujo en la necesidad de buscar no solo mercados fuera del territorio local, sino que también factores productivos que les permitieran ser más competitivos. En esta búsqueda fueron muchas las empresas multinacionales que aterrizaron en Sudamérica, ampliando sus operaciones comerciales o productivas a esta región. Sin embargo el fenómeno opuesto ha sido más lento, en parte debido al menor nivel de desarrollo de las empresas en Sudamérica, gran parte de ellas de corte más familiar. El crecimiento fuera de las fronteras ha sido liderado especialmente por empresas de Brasil, Chile, y Argentina. Luego le siguieron Perú y Colombia, agregando recientemente a Ecuador y otros países que han tenido emprendimientos más bien aislados.

La expansión hacia mercados internacionales se sustenta en la búsqueda de ventajas comparativas, crecimiento orgánico, imposibilidad de seguir creciendo en el mercado local o por solicitud de sus clientes. Este proceso puede realizarse a través de diferentes estrategias, siendo las principales las siguientes:

- Exportaciones
- Inversión directa
- Joint Venture
- Licencias
- Franquicias

1.1. Antecedentes

En la presente investigación analizaremos una empresa transnacional que opera en Sudamérica a través de inversión directa y en joint ventures. Existe una variedad de factores que implican una operación transnacional, desde aspectos económicos hasta culturales, los cuales pueden aportar o perjudicar el crecimiento. Uno de los mayores desafíos a los cuales se enfrenta la empresa, es alinear a sus equipos tras una misma cultura organizacional. Si eso ya es una tarea compleja en un país, el esfuerzo es mucho mayor cuando hablamos de operaciones transnacionales. Sin este alineamiento, no es posible encaminar los esfuerzos hacia un objetivo común, y por tanto la misión de lograr sinergias se ve más lejana.

Los equipos son personas, las cuales necesitan motivación, incentivos, liderazgo y herramientas prácticas, caso contrario su funcionamiento será menor al potencialmente deseado. La ventaja de las empresas transnacionales es que pueden lograr economías de escala, tienen un acceso más transversal a clientes y pueden por tanto sacar el mayor provecho a la plataforma comercial de la cual disponen, maximizando el valor para sus accionistas.

1.2. Planteamiento del problema

Para el presente proyecto se ha delimitado como tema el “Diseño de un Modelo de Negocios para la colaboración en red en una empresa transnacional”. El objetivo es la realización de una investigación teórica acerca de distintas herramientas de interacción, motivación y coordinación, que en su conjunto, permitan potenciar la capacidad comercial de una empresa en diferentes países, generando sinergias que se traduzcan en ventajas competitivas.

La información disponible sobre este tema específico no es abundante, ya que la literatura se aboca fundamentalmente a aspectos individuales más que al conjunto aplicado de ellas, sin embargo es posible abarcar diferentes dimensiones que permiten construir y dar soporte a un modelo, tales como liderazgo, estrategias de motivación, sentido de rentabilidad, trabajo en equipo, entre otras, de manera tal de poder construir un marco conceptual que permita dar cuenta del objetivo. Si bien existen investigaciones sobre componentes organizacionales fundamentales (liderazgo, motivación y procesos gerenciales), la innovación planteada pretende generar un modelo de negocios que los combine de manera creativa. El objetivo es potenciar las sinergias en la organización, buscando mejorar la efectividad y eficiencia de las empresas transnacionales, en especial en cuanto a su interacción comercial y aumento en la cuota de cartera.

La globalización ha confrontado a empresas transnacionales a desafíos tanto culturales y comerciales, los cuales en ocasiones terminan siendo abordados de manera reactiva. Las empresas Sudamericanas que han buscado expandirse en la región, carecen de los años de experiencia de sus partes de Europa o Estados Unidos, lo que implica una curva de aprendizaje que debe recorrerse en gran parte de los casos. Los mercados nacionales tienen un techo limitado, por lo que la tendencia de las empresas es buscar expandirse para generar

economías de escala y ser más competitivos, muchas veces con fines de subsistencia. En Sudamérica, salvo Brasil que es una sub región, el resto de los países se encontrará tarde o temprano con la necesidad de buscar mercados externos. Cuando se trata de exportar, claramente se puede hacer hacia cualquier destino, pero cuando la inversión es a través de presencia propia, la tendencia es hacerlo en la región donde se encuentran mayores similitudes de mercados, culturas y preferencias. Es así que las empresas Chilenas comenzaron por expandirse hacia Perú y Argentina, empresas Peruanas buscaron Ecuador y empresas de Argentina se expandieron a Uruguay. En ese sentido, las organizaciones y sus altos ejecutivos están obligados a replantearse constantemente las estrategias y modelos de negocios utilizadas, para así asegurar un desarrollo sostenible de su actividad y muy en particular de la relaciones con sus clientes. No son pocos los casos en que clientes han debido situar operaciones en otros mercados, por requerimientos de sus principales clientes, algo usual en actividades financieras, portuarias o logísticas por ejemplo.

Esa circunstancia ha redundado en que los equipos de trabajo no puedan lograr su mayor potencial personal y profesional, al existir barreras de diversa índole en la coordinación existente para alcanzar un objetivo común. En el contexto de una empresa transnacional, cada país e inclusive cada unidad de negocio, tiene un funcionamiento independiente que usualmente desconoce las relaciones que existen en la empresa, tanto internamente como en el extranjero.

Este escenario acarrea consecuencias comerciales y económicas para las empresas, siendo las siguientes algunas de más relevantes:

- Menor rentabilidad con una baja cuota de cartera
- Dificultades en regionalizar relaciones comerciales
- Falta de colaboración en los equipos

- Baja socialización de mejores prácticas
- No aprovechar la ventaja competitiva de la locación regional

La situación actual de las empresas transnacionales Sudamericanas, es que su crecimiento está básicamente planificado en base a un horizonte económico etnocéntrico y un plan comercial, el cual no considera de qué manera una interacción regional puede aportar a la maximización de valor. El objetivo de la propuesta que se busca delinear, es lograr el mejor desempeño posible, generando sinergias que excedan el resultado lógico del esfuerzo individual de cada ejecutivo en cada país.

1.3. Viabilidad de la investigación

Por lo anteriormente mencionado se considera la existencia de un vacío en el estado del arte con respecto a generar y diseñar modelos de negocios que den cuenta de la complejidad del escenario comercial actual, siendo pertinente la generación de miradas innovadoras y creativas. La intención es que esta perspectiva permita abarcar el gerenciamiento desde una óptica compleja y dinámica, que incluya procesos que si bien han sido estudiados en su particularidad, no han sido lo suficientemente investigados en sus diferentes y posibles combinaciones.

La información sobre liderazgo, motivación, procesos e innovación es abundante, por tanto no es una barrera para el desarrollo del trabajo. El desafío es más bien buscar de qué manera cada uno de esos elementos se puede unir de manera práctica y realista. Una de estas maneras, por ejemplo, es incorporar el factor de las nuevas tecnologías, el cual avanza a gran velocidad, lo que a su vez también exige una renovación en las maneras en que los equipos interactúan entre sí y cómo se puede extraer el mayor potencial, identificando las mejores herramientas para cada realidad.

La presente tesis se considera factible, ya que trata sobre una realidad conocida, pero no suficientemente estudiada. Son varios los casos de empresas transnacionales en Sudamérica que consciente o inconscientemente enfrentan desafíos en la coordinación de sus equipos para lograr un mejor resultado, es por tanto materia de interés en cuanto logre contribuir a incorporar un modelo sencillo y enfocado en resultados.

1.4. Limitaciones

Las limitaciones del tema pasan por la imposibilidad de realizar una contrastación inmediata de las herramientas, no contemplándose por tanto la realización de una intervención real en una empresa, debido a costos, riesgos y en última instancia autorizaciones de directorios, que no se considera pertinente. Es importante relevar que además de lo anteriormente planteado, la evaluación de procesos complejos como el descrito requiere un manejo temporal, el cual excede el planteado para esta investigación.

El alcance del trabajo será descriptivo, dentro del marco cualitativo de la investigación básica. Se considerará una investigación que arroje un modelo que abarque aspectos de motivación, liderazgo y tecnología para mejorar la coordinación de equipos, no considerando materias relacionadas al contexto comercial de la actividad, aspectos sociales ni ecológicos. Este se contextualizará en una empresa transnacional con presencia en 6 países de América, entre ellos Ecuador. Se dispone de un acceso privilegiado a este escenario, el cual servirá de base para poder darle un sentido de realidad a la investigación, en base a un caso real en una empresa de reconocido prestigio.

1.5. Beneficios de la investigación

Se considera que la realización de este estudio podría impactar positivamente en un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles y obtener su mejor

rendimiento colectivo. Su uso es potencialmente amplio, habida cuenta que cada empresa busca aumentar su rentabilidad para maximizar su valor, por lo que cualquier herramienta que ayude a este objetivo, sin agregar un alto valor económico al costo fijo, es bienvenida por cualquier industria y podría ser implementada con relativa facilidad. Los equipos de trabajo muchas veces se ven desarraigados del objetivo global de la empresa, en particular cuando son transnacionales, ya que existe dificultad en visualizar la operación global como un todo y la tendencia es enfocarse en el objetivo local. Es precisamente la falta de un modelo de negocios integrador, lo que favorece este tipo de inconvenientes y atenta contra la rentabilidad potencial de una organización.

Los beneficios que se buscan son económicos en forma de una mayor rentabilidad y sociales, en forma de un mayor sentido de pertenencia y compromiso por parte de los equipos de trabajo. Cuando se logran derribar barreras de comunicación, se accede a una dimensión de potencial que las empresas tradicionales desconocen. Es ese fenómeno el que se busca solucionar, mediante herramientas que sistemáticamente aborden la fuente del problema, que es una falta de empatía, etnocentrismo cultural y falta de coordinación comercial. El trabajo por tanto tendrá una relevancia social, en cuanto su impacto puede afectar positivamente las relaciones interpersonales dentro de una empresa y de ella en sus países de operación.

De acuerdo a Welch & Byrne (2007), el mundo debe usarse como una fuente de valor, aprovechando las ventajas comparativas que ofrece cada país, para poder ser una compañía de excelencia. Empresas como Blockbuster finalmente desaparecieron luego de una larga agonía, en parte por no ver el futuro aproximarse. Esa realidad la puede visualizar un alto ejecutivo con una capacidad sobrenatural de predicción, pero también la pueden alimentar los propios equipos de trabajo, que son quienes lidian día a día con la realidad. Si

ese equipo entiende el desafío global de la empresa, sabe comunicarse y quiere hacerlo, las posibilidades del equipo gerencial de predecir escenarios se verán inequívocamente fortalecidas. Ese es uno de los objetivos más potentes del modelo de gestión integrador.

En una encuesta realizada en una filial de una empresa transnacional en Ecuador en mayo del 2015 (Comunicación Personal) sobre la coordinación interna a 20 ejecutivos comerciales, el resultado arrojó que no hay suficientes herramientas que promuevan una venta cruzada, lo que implica que ejecutivos de diferentes empresas que pertenecen a un mismo holding no identifiquen oportunidades comerciales para una empresa o filial distinta a la propia. Asimismo los ejecutivos no sienten que deban invertir su tiempo en vender algo que no sea el solo servicio que ellos ofrecen. El nivel de preparación para aprovechar una instancia de venta es relativamente bajo, a pesar que la disposición a apoyar gestiones de venta cruzadas demuestra ser alto.

Se espera que se generen beneficios en forma de aumento en la rentabilidad por ventas cruzadas y una plataforma de coordinación efectiva para la interacción de personas. Se dispondrán de instrumentos de medición de variables, que puedan dar visibilidad al impacto real que el modelo puede lograr con una cabal aplicación. Como externalidad positiva se considera que al haber equipos más coordinados, motivados y empáticos, mejorará la calidad de las relaciones interpersonales en cada país además de a nivel regional. Esa característica, sumada a un liderazgo integrador y un plan de recompensas, debiera asimismo aportar a retener talentos, mantener equipos de trabajo motivados y que piensen de manera transversal. De esos perfiles, podrán encontrarse candidatos naturales para tomar nuevas posiciones de liderazgo, que compartan una nueva cultura de trabajo integrador y con un sentido de organización más amplio.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

El trabajo se enfocará en 3 ejes principales de gestión, en vista que sobre éstos se apoyará el modelo. El sentido de rentabilidad, la inteligencia emocional y la coordinación efectiva serán las piedras angulares sobre las cuales se cimentará la investigación, de manera de enfocar la literatura en esta dirección.

2.2. Base teórica

Sentido de rentabilidad: se usará el concepto de la cuota de cartera planteado por Keiningham, Askoy, Bouye, & Cooil, (2016). Este concepto hace referencia a la habilidad que debe tener una empresa para capturar la mayor porción de las compras de un cliente, además de ser su primera opción cuando peinse en adquirir un bien o servicio. La lealtad a la marca es una de las principales variables que debe trabajarse, para lo cual optimizar la fuerza laboral para potenciar ñas ventas cruzadas, se torna en una herramienta clave. En cuanto al análisis estratégico, se usará el modelo de Porter, (2009) de las 5 fuerzas competitivas, de manera de definir cuál es el atractivo del mercado. Se considera la evaluación de cada fuerza para determinar cuan atomizado es el mercado en estudio, lo cual tiene un impacto en la rivalidad predominante y la amenaza externa que puede constituirse, siendo por tanto prioritario articular una estrategia de venta más agresiva.

Inteligencia emocional: como material de referencia se usarán las ideas planteadas por Goleman (2013) y Chiavenato,(2002). Específicamente se toma como referencia el análisis de factores que afectan el desempeño en el cargo de los trabajadores. Comprender esas dimensiones permite definir acciones en cada una de ellas, para lograr el objetivo de mantener un equipo

comprometido y motivado. En lo relativo a liderazgo, se usará la experiencia de Welch & Byrne (2007), de manera de tener referencias prácticas y concretas de estrategias utilizadas. Entre otros conceptos, las iniciativas como Sin Fronteras son un modelo de referencia que ayuda a analizar cómo una iniciativa abstracta y cualitativa, tuvo un impacto crítico en el éxito en una de las empresas más grandes del mundo.

Coordinación efectiva: Se usarán principalmente los contenidos propuestos por Laudon & Laudon (2004) como fuente de consulta para herramientas. El concepto que se despliega en su libro sobre anidar una cultura de negocios de apoyo en la empresa, es parte de las áreas que esta investigación tomará en cuenta para incorporarlo en forma de acciones concretas. Además se considerarán referencias cuantitativas y cualitativas del software para *Customer Relationship Management* (CRM), Sales Force (2016). Se contemplarán diversas prácticas de coordinación usadas regularmente en empresas, las cuales serán consultadas con expertos. Por otra parte, se usarán las recomendaciones de Harvard Business Review en cuanto a la dirección efectiva de reuniones.

De manera transversal se usará material de estudio de las diferentes asignaturas dictadas durante la carrera de Ingeniería Comercial de la UCSG, en especial de Comportamiento Organizacional, Administración de Recursos Humanos, Marketing Estratégico, Técnicas de Investigación, Sistemas de Información Gerencial y Administración de Procesos, entre otros que puedan aportar antecedentes relevantes.

2.3. Diagrama

Gráfica 1: Diagrama de marco teórico:



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1. Formulación de objetivos de investigación

La presente investigación tiene como objetivo general describir la combinación de herramientas idóneas para construir una gestión efectiva y eficiente a través de la creación de un Modelo de Negocios innovador, en el contexto de una empresa transnacional que busca mejorar su desempeño comercial, la relación entre ejecutivos y las sinergias entre países.

Se espera que de esta manera se aborde la problemática de no alcanzar el mayor potencial en los equipos de venta en empresas transnacionales. Si bien este fenómeno tiene variadas causas anteriormente mencionadas, las consecuencias de ello se traducen en que las organizaciones deben retrasar sus crecimientos debido a la falta de un modelo de gestión más eficiente. Una medida remedial podría ser alcanzada en menor tiempo con una adecuada delimitación y concientización de las fortalezas y debilidades de la organización, lo que a la larga tiene un impacto económico real, siendo por tanto concreto y medible.

Un ejemplo de lo anterior se refleja a partir de las dificultades experimentadas, por ejemplo, por diferentes empresas transnacionales de capitales chilenos, las cuales no lograron aprovechar su presencia en Chile para promocionar adecuadamente su incursión en Ecuador. Considerando la alta cantidad de empresas chilenas en ese país, un esfuerzo comercial en los equipos de ejecutivos en Chile, hubiera bastado para mejorar la entrada en Ecuador. A la larga, probablemente su resultado fue bueno, pero si la estrategia de marketing hubiera sido más inclusiva y se hubiesen generado más sinergias entre los diferentes equipos gerenciales, es posible que el resultado económico se hubiera alcanzado en un tiempo menor. Se consideran como beneficiarias de la

investigación a otras empresas sudamericanas con operaciones en diferentes países de la región, ya sea en el rubro descrito, u otro, preferentemente de comercialización de bienes o servicios, además de los ejecutivos que diseñan estrategias comerciales regionales y los equipos que las ejecutan.

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivo general

Idear una combinación de herramientas idóneas para construir una gestión efectiva y eficiente, en el contexto de una empresa transnacional, que permita aprovechar sinergias, traduciéndolas en ventajas competitivas y mayor rentabilidad.

3.2.2. Objetivos Específicos

- i) Rentabilidad: Aumentar la rentabilidad de la empresa, incrementando las ventas cruzadas identificadas por un ejecutivo comercial, estableciendo métricas de seguimiento e incentivos.
- ii) Inteligencia emocional: utilizar herramientas de liderazgo y motivación, para lograr tener un equipo de trabajo altamente comprometido, no solo con su propia división, sino que con la organización como un todo.
- iii) Coordinación: Mejorar la comunicación entre ejecutivos, departamentos y empresas a nivel local y regional.
- iv) Tecnología: Monitorear las actividades que realizan los ejecutivos y medir sus resultados, mediante herramientas tecnológicas como un *Customer Relationship Management* (CRM), la cual permite conectar cables a nivel internacional en la organización.

3.3. Método

El método de investigación será descriptivo, puesto que se analizarán las condiciones pasadas y actuales que determinan el comportamiento de los equipos de trabajo y su desempeño. Por otra parte será no experimental, pues no se manipularán variables de manera empírica, sin embargo en base a bibliografía y experiencias propias, se propondrá un modelo de gestión que facilite la colaboración en red.

Las fuentes de información serán primarias en cuanto se presentarán encuestas realizadas para este estudio y entrevistas a expertos del sector. Asimismo se referirán fuentes secundarias, usando bibliografía relevante para efectos de diseñar el modelo.

El estudio se enfocará en la casa matriz de una empresa transnacional que tiene base en Santiago de Chile, junto con la filial de Ecuador con base en Guayaquil. La empresa en cuestión tiene presencia en otros 4 países y maneja básicamente 4 líneas de negocios, cada una cuenta con gerencias individuales y equipos ejecutivos separados. Se ha descartado incluir a otras áreas y departamentos de back office, por la necesidad de acotar tanto la temática como las posibilidades de estudiar el fenómeno descrito. Además al no tener una interacción directa con clientes, su posible aporte a los objetivos es secundario y no se consideran relevantes en esta etapa.

El personal total empleado en estos 6 países es de 1500 personas, de las cuales aproximadamente 200 cumplen funciones comerciales. Todos los países realizan las mismas actividades comerciales, con estructuras organizacionales muy similares. El horizonte de tiempo será desde los meses de noviembre de 2015 hasta febrero de 2016.

CAPÍTULO 4: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

4.1. Descripción de situación actual

Para usar un ejemplo concreto que sea comparable con organizaciones similares en la zona, se ha escogido una reconocida empresa transnacional, líder en Sudamérica en la prestación de los servicios de agenciamiento y logística, con presencia en 8 países. La compañía tiene su oficina matriz en Santiago de Chile y fue fundada el año 1952 por una familia de origen alemán. Su negocio primario es el agenciamiento portuario y logística, sin embargo el desarrollo de estos negocios llevó a la compañía a incursionar en nuevos servicios y buscar una integración vertical. Estiba, depósito de contenedores, infraestructura portuaria, barcos, remolcadores y empresas relacionadas a la generación de energía o commodities, son los principales ejemplos del proceso de crecimiento del negocio.

Geográficamente su proceso de expansión comenzó con Argentina, Perú y Brasil en los años 80 y 90, continuando en la década del 2000 con Ecuador, Colombia, Panamá y Uruguay. En cada país la empresa opera bajo un nombre diferente, lo que se explica ya que al momento de comprar empresas en el extranjero, se ha decidido mantener la identidad local, enfocando los esfuerzos en alinear la cultura organizacional del holding. Cada país cuenta con un CEO (chief executive officer), gerentes por cada línea de negocio además del back office y todo el personal asociado a cada gerencia. El CEO por su parte le reporta directamente al CEO de Sudamérica, quien funge como Presidente del Directorio en cada empresa.

Hace 4 años se estableció adicionalmente una estructura matricial, de manera de encausar esfuerzos de forma horizontal por cada una de las líneas de negocio estratégicas. La autoridad de cada gerente regional es solo funcional

sobre los equipos de cada país, toda vez que la jerarquía se mantiene verticalmente.

4.2. Descripción de líneas de negocio

La organización en cuestión atiende 4 líneas de negocio, las cuales se describen a continuación:

- i) *Representación de navieras porta contenedores:* este negocio implica la representación comercial de compañías navieras dedicadas al transporte de contenedores. Estas empresas en general operan a escala mundial, con oficinas propias en los principales hub marítimos, siendo por tanto necesario tener agentes en determinados países para lograr la cobertura que su negocio requiere. Los motivos de seleccionar agentes pueden ser que no es económicamente rentable establecerse con oficinas propias, dadas las características cíclicas del mercado, altos costos fijos o barreras culturales. La función de un agente comercial, consiste en ofrecer una estructura de apoyo, que permita comercializar los espacios de carga de los barcos en su paso por un determinado país, obteniendo el mayor beneficio económico:
 - Las principales líneas a nivel mundial son: Maersk, MSC, CMA CGM, China Shipping, Hyundai, Hapag Lloyd, Hamburg Sued, Hanjin. UASC
 - Los principales puertos en Ecuador son Guayaquil y Esmeraldas.
 - Las oficinas usualmente se montan con un jefe de línea, 1 equipo para exportación (vendedor + customer service), y 1 equipo para importaciones (vendedor + customer service). Las estructuras pueden ser más o menos grandes, dependiendo del espacio que la línea tenga asignada para una determinada ruta.

- Los equipos de venta funcionan con una plan comercial, metas de cantidad de visitas, contenedores embarcados y en ocasiones satisfacción del cliente
 - Además de la función comercial, un agente también ofrece servicios de back office (documental, operaciones, administrativo)
 - No existen incentivos ni interacción con los otros departamentos de la empresa. No se dispone de CRM.

- ii) *Agenciamiento de naves con carga general:* esta línea de negocio se dedica a prestar servicios de agenciamiento portuario a todo tipo de naves que transportan cargas no containerizadas. Los servicios prestados son la coordinación operativa de todos los requerimientos que un barco tiene en un país, ya sea para realizar actividades de carga o descarga. Además la agencia funge como representante del armador (operador del barco), para todos los efectos ante la autoridades respectivas en cada país
 - Los tipos de barcos que se atienden pueden ser graneleros, petroleros, quimiqueros, gaseros, multipropósito, cruceros, porta vehículos u otros
 - Los tipos de cliente en esta división se dividen en los siguientes segmentos. Además se indican ejemplos de los principales referentes de cada uno, que operan en Ecuador:
 - Transportista: Pacific Basin, Western Bulk, Gearbulk, Intermarine, Flopec, BBC Chartering, Nordic Tankers, Hanwin, Petredec
 - Embarcadores: La Fabril, Petroecuador, Dole, Ciecopalma
 - Recibidor: Holcim, IPAC, Fertisa, Hilong, UNA
 - Trader: ADM, Cargill, Bunge, Luzar, Louis Dreyfus

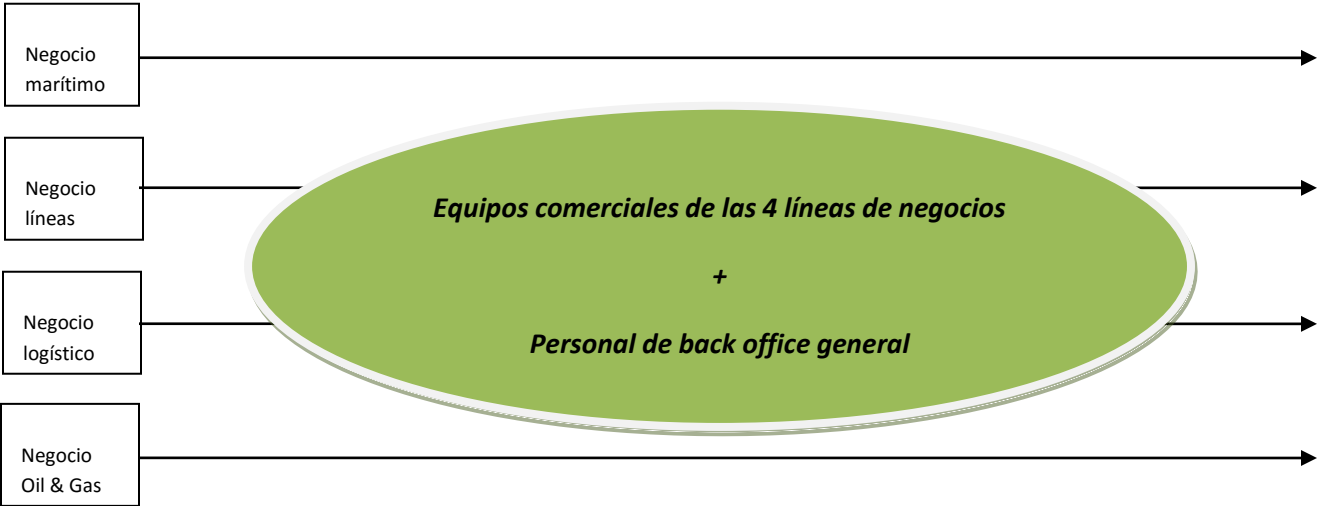
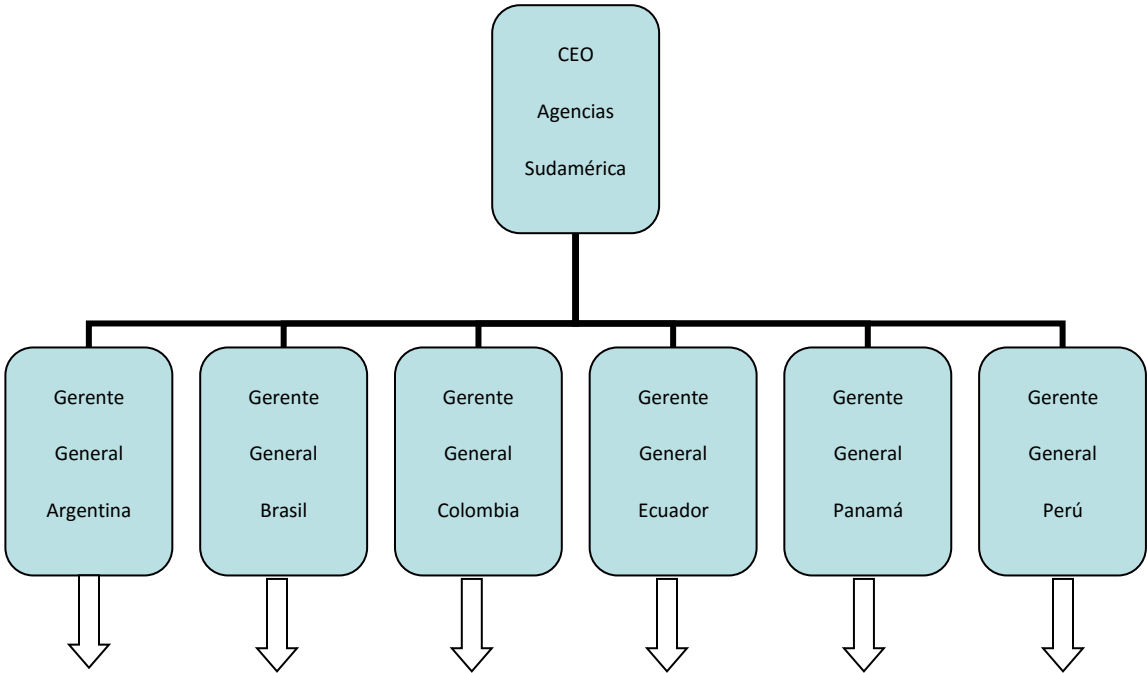
- Las principales puertos de operación en Ecuador son los siguientes:
 - Puerto Bolívar para exportación
 - Guayaquil para importación y exportación
 - La Libertad / Monteverde para importación
 - Manta para importación
 - Esmeraldas para importación y exportación
 - Los equipos comerciales constan de 1 o 2 ejecutivos de venta más 1 apoyo de inteligencia de mercado.
 - No existen incentivos ni interacción con los otros departamentos de la empresa. No se dispone de CRM.
- iii) *Soluciones logísticas integrales:* esta división se encarga de todo requerimiento logístico que surja por movimiento de mercancías o cargas de un punto A a un punto B. Los clientes son potencialmente cualquier empresa de un país, entendiendo que salvo excepciones, toda compañía requiere flujos de mercancías o equipos de entrada o salida. Dado que el negocio de estas empresas es la comercialización, usualmente delegan en agencias de carga la logística asociada a sus actividades de apoyo.
- Los servicios asociados son intermediación en la contratación de fletes (freight forwarding), despachos aduaneros, coordinación de inspecciones, almacenaje, transporte local, manipulación, embalaje y estudios de ruta entre otros
 - Las principales empresas que prestan este servicio a nivel mundial son DHL, Panalpina, Kuehne & Nagel, Crane Logistics, Schenker, Expeditors, Damco, Sinotrans
 - Los nichos de negocios en los cuales se especializan estas compañías son los siguientes:

- Carga transaccional: Almacenes de Prati, Corporación El Rosado, farmacias, distribuidoras
 - Carga general: insumos industriales como tuberías, bobinas de papel, frutas, maquinarias
 - Proyectos: relacionados a industrias de gran envergadura como la gran minería, energía (eólica, hidroeléctrica, termoeléctrica) u obras civiles como el metro de Quito, aeropuertos u otros
 - El equipo comercial consta de un gerente comercial, 1 supervisor de ventas, ejecutivos de venta, customer service, encargados de operaciones, documentación, coordinador de trámites aduaneros y apoyo contable
 - No existen incentivos ni interacción con los otros departamentos de la empresa. No se dispone de CRM.
- iv) *Agenciamiento y logística para la industria petrolera*: esta línea de negocio, también conocida como Oil & Gas, fue definida como estratégica, ya que apunta a una de las industrias más rentables en la economía mundial y requiere un alto nivel de especialización y conocimiento de la industria.
- Esta industria se divide por los siguientes criterios:
 - Upstream, que es toda la actividad asociada a la exploración y producción de hidrocarburos. Downstream, que abarca toda la cadena de transporte y distribución.
 - Off shore, que considera toda la actividad que se realiza en el mar, ya sea en aguas someras o profundas. On shore se refiere a toda la actividad exploratoria y productiva que se lleva a cabo en tierra, ya sea selva u otras áreas.

- Las principales locaciones en Ecuador son las siguientes:
 - Off shore: el campo Amistad ubicado a 15 millas náuticas de Puerto Bolívar, es la única operación activa que se desarrolla en el mar. La empresa a cargo es Petroamazonas y el producto extraído es gas natural.
 - On shore: las provincias de Orellana (El Coca) y Sucumbíos (Lago Agrio), son la áreas donde se extrae petróleo crudo para exportación. Las principales empresas petroleras operadoras son Petroamazonas, ENAP, Andes Petroleum, CNPC, Sinopec, Repsol y Schlumberger.
- El equipo comercial consta de un gerente de negocio por país, el cual se apoya en la estructura de back office para la prestación del servicio, ya sea agenciamiento o logística. Además puede haber un jefe de proyecto cuando sea necesario, además de un coordinador de operaciones o logística.
- No existen incentivos ni interacción con los otros departamentos de la empresa. No se dispone de CRM.

4.3. Organigramas

Gráfica 2: Organigrama regional

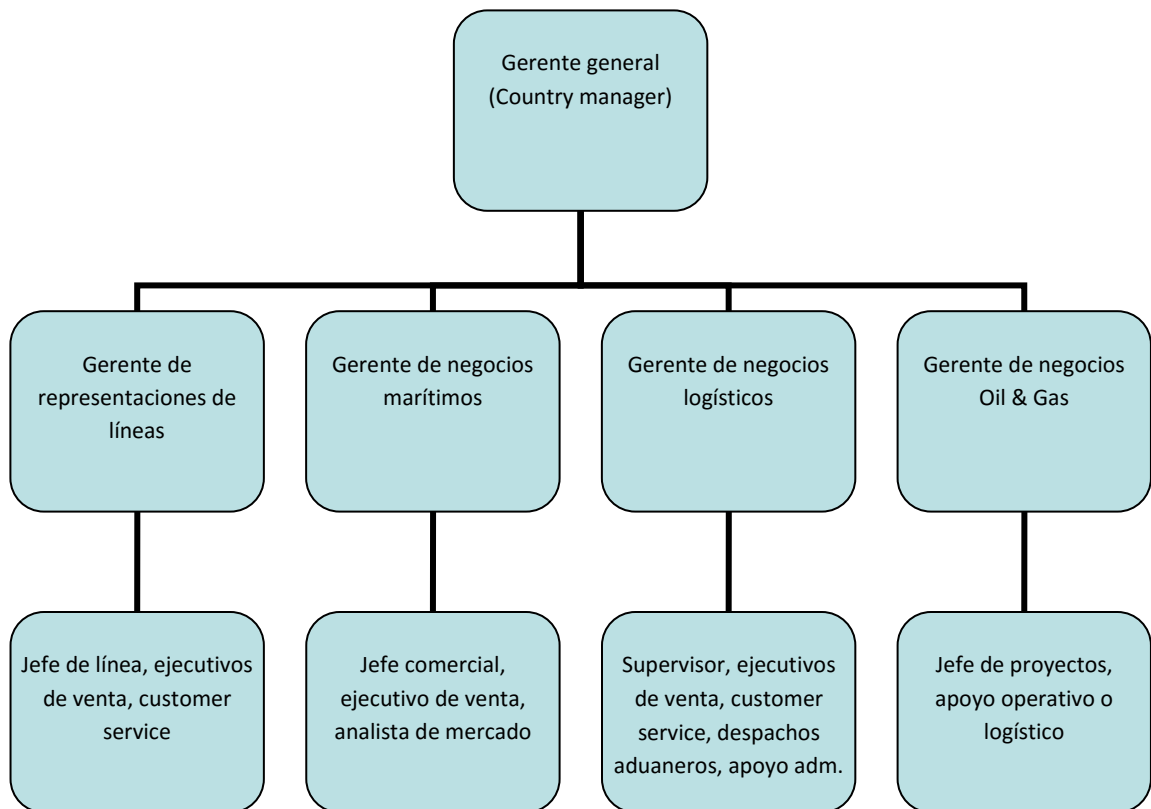


Fuente: Elaboración propia.

El organigrama refleja una estructura matricial, que pretende apoyar el desarrollo de las 4 líneas de negocios estratégicas del grupo. Sin embargo, la interacción entre los grupos de trabajo de cada país, no resulta tan evidente y es por tanto necesario explicitarlo para identificar la debilidad en esa interacción. El resultado de las gestiones de cada país son etnocéntricas y no buscan necesariamente el beneficio global de la organización, algo que las gerencias regionales no pueden garantizar por si solas, ya que carecen de un empoderamiento vertical. Parte del problema por tanto radica en la estructura, las líneas de mando y la cultura de trabajo.

Para complementar la estructura de esta compañía transnacional, que en general es bastante similar a la de otras empresas del rubro tanto a nivel regional como local, se presenta un organigrama comercial standard de cada país. Éste refleja la estanqueidad entre cada una de las líneas de negocios, lo que no permite que existan canales de comunicación horizontales. En consecuencia, esta estructura implica que se dupliquen esfuerzos comercial o, en el mejor de los casos, no se optimicen los recursos disponibles. Las estructuras más verticales tienden a ser más onerosas, por lo que el modelo a sugerir, apunta más a instancias de coordinación que recargar el organigrama.

Gráfica 3: Organigrama funcional local



Fuente: Elaboración propia.

4.4. Contexto comercial

El escenario competitivo que se presenta en Sudamérica en el rubro de agenciamiento marítimo es el siguiente, el cual presenta las 3 mayores empresas por número de recaladas atendidas en cada país. La característica de este mercado, es que en términos generales es bastante atomizado, con decenas de competidores muy fragmentados, que presentan una permanente amenaza. Si bien eso le quita atractivo según la 5 fuerzas, también presenta oportunidades interesantes, que en la medida que existe una dinámica de colaboración regional, puede permitir capitalizar esta ventaja competitiva de manera muy efectiva.

Tabla 1: Ranking de agencias, año 2015

<i>País</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Argentina	ISA	Heinlein	Nosotros
Brasil	Wilson & Sons	Port Logistics	Inchcape
Chile	Ultramar	Agunsa	B&M
Colombia	Naves	Gerlein	Transmares
Ecuador	Transoceánica	Flopec	Remar
Panamá	Fernie	Wilford & McKay	Norton Lilly
Perú	Tramarsa	Cosmos	Transtotal

Fuente: Estadísticas de recaladas de Autoridades Portuarias de cada país

Por el lado de la logística, el mercado Sudamericano tiende a seguir la lógica de los mayores operadores de carga a nivel mundial, los cuales se listan en la siguiente tabla. Las principales compañías están apalancadas en importantes economías de escala, por tanto tienen significativas ventajas a la hora de firmar acuerdos de alcance global. La competencia a nivel local por tanto descansa en factores diferenciadores como conocimiento local, cobertura propia, menores costos fijos entre otros.

Tabla 2: Ranking de los 10 mayores agentes de carga globales, año 2013

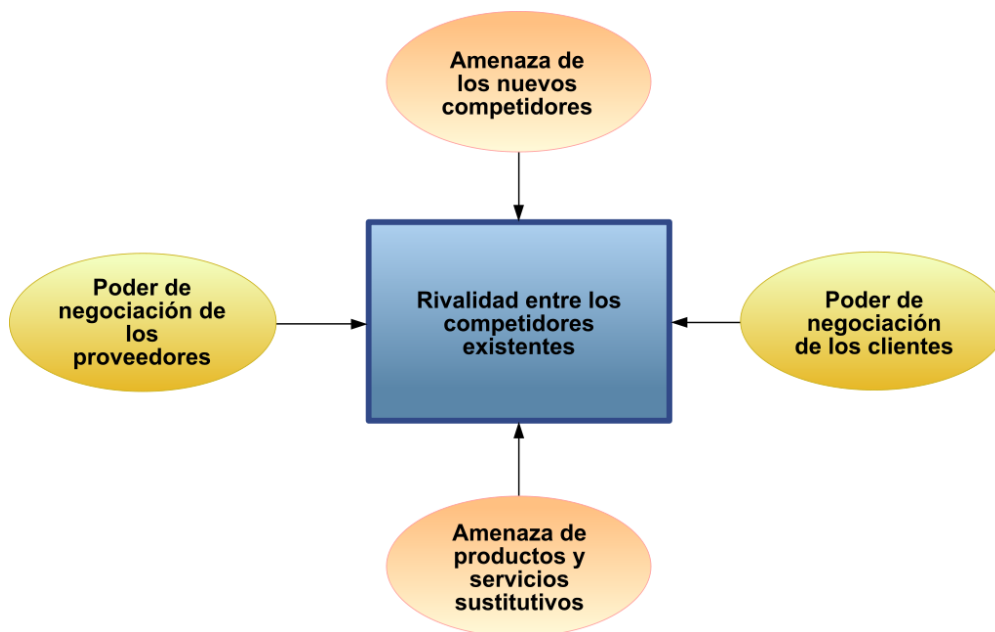
A&A Rank	Provider	Gross Revenue (US\$ Millions)	Ocean Freight TEUs	Air Freight Metric Tons
1		31,432	2,807,000	2,215,000
2	KUEHNE+NAGEL	22,587	3,578,000	1,134,000
3	 SCHENKER	19,732	1,891,000	1,092,000
4	 PANALPINA on 6 continents	7,293	1,495,400	825,100
5		7,738	8,668,000**	396,100
6	 NIPPON EXPRESS	17,317	776,576	668,522
7		6,080	916,168	764,376
8	 SDV Logistics. Imagination.	7,263	790,000	522,000
9		8,517	730,750	513,000
10	 DSV A/S	8,140	772,142	259,365

Fuente: Armstrong & Associates Inc.

4.5. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Desde una perspectiva de análisis de la competencia, resulta pertinente analizar el escenario en base al modelo de las 5 fuerzas de Porter (2009), dado que la actividad de las empresas se desarrolla en ambientes dinámicos.

Gráfica 4: Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: (Porter, 2009)

Se pueden extraer las siguientes aclaraciones que luego permitirán vincular cada fuerza con el escenario real al cual se enfrenta la empresa de estudio (Porter 5. f., 2015)

- *Amenaza de la entrada de nuevos competidores. Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenazas pueden depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución, las ventajas de los costos independientes y política gubernamental.*

- *La economía de escalas. Los volúmenes altos en las empresas permiten que los costos se reduzcan, lo que ofrece la posibilidad de volver a ser competitivos en el mercado.*
 - *La diferenciación de productos. Si se es capaz de posicionar el producto claramente en el mercado ofreciendo algo diferente se puede revalorizar ante los ojos de los compradores, buscando tu producto al vero de mejor calidad y buscar una mejor calidad en sus productos.*
 - *Las inversiones de capital. En caso de problemas, la empresa puede mejorar su posición con una inyección de capital en sus productos lo que puede hacer que sobreviva ante empresas más pequeñas similares.*
 - *Acceso a los Canales de Distribución. Cuando una empresa cuenta con varios canales de distribución es complicado que puedan aparecer competidores y sobre todo que los proveedores acepten el producto. Esto implicaría para las empresas tener que compartir costos de promoción de distribución y reducción de precios en general.*
 - *Desventaja de costos. Esta barrera juega a favor cuando las otras empresas no pueden emular el precio de nuestros productos por que cuentan con costos más elevados.*
 - *Política gubernamental. Este punto puede ser positivo, ya que en muchas circunstancias, las políticas gubernamentales son las que impiden la llegada de nuevos competidores en todos los sentidos. Esto está regulado por leyes muy estrictas.*
- *Amenaza por productos sustitutos. En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa.*

- *Poder de negociación de los proveedores. Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.*
- *Poder de negociación de los compradores. En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.*
- *Rivalidad entre competidores. En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que ofrecen el mismo producto. Esta rivalidad da como resultado:*
 - o *Que existan una cantidad de competidores más grande y que todos estén equilibrados.*
 - o *Que el crecimiento de la industria sea mucho más lento.*
 - o *Que los costos y el almacenamiento sean más elevados.*
 - o *Que el producto no llegue a los clientes o no pueda diferenciar realmente su utilidad.*
 - o *Que se tengan que buscar nuevas estrategias con costes mucho más elevados.*
 - o *Que el mercado se sature*
 - o *Que existan competidores muy diversos.*

La rivalidad se caracteriza por que los competidores están enfrentados y que ambos usen grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que emplea su imaginación por poder superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, destacando con sus productos por encima de las demás.

Llevando este análisis a la situación real de la empresa de estudio, podemos elaborar las siguientes consideraciones en relación a cada fuerza y el escenario del mercado actual. Este análisis se complementa con información obtenida de las encuestas realizadas a expertos del sector, las cuales se encuentran detalladas en el anexo 3.

- La amenaza de entrada de nuevos competidores es en general alta, dado que las barreras de entrada son particularmente bajas. Las empresas de servicio pueden comenzar con estructuras muy reducidas, tercerizando los servicios que requieren inversiones de capital. Por ejemplo una empresa de logística que ofrece servicio de almacenaje, no necesariamente debe tener su propia bodega para ser competitivo, sino que puede alquilar un espacio y rentar de una venta parcializada del espacio a mayores precios. En el caso de agenciamiento marítimo, una empresa nueva no precisa de una oficina propia en cada puerto, ya que puede suplirlo sub contratando a empresas locales que tengan esa capacidad y estén dispuestas a ofrecer el servicio a un precio bajo, apuntando a rentabilizar su capacidad ociosa. En ambos casos, los gobiernos exigen garantías mínimas para ejercer dichas funciones, lo que pueden significar una barrera de entrada por el lado de las garantías que se requieren para ello. Las economías de escala son sin duda una barrera de entrada significativa, en especial para empresas con amplia cobertura geográfica.
- La amenaza de servicios sustitutivos es baja, ya que la función de un agente marítimo es una tarea específica que exige una licencia y no puede ser realizado por ninguna otra empresa. Un caso similar acontece con los despachantes aduaneros, quienes no pueden ser sustituidos ya que por ley solo empresas calificadas y autorizadas pueden realizar esas tareas. En el caso de las empresas de logística, la amenaza de sustitutos lo representan los mismos clientes, los cuales pueden optar por internalizar la coordinación de su logística, en un afán de reducir gastos hacia terceros y mantener el control de

su cadena logística. Sin perjuicio de ello, la situación de mercado actual con China creciendo a niveles inferiores a su registro histórico de los últimos 10 años, una desaceleración generalizada en Sudamérica con PIB bajo su crecimiento potencial, alta inflación y mayor competencia, hacen que la tendencia de las empresas de comercio exterior apunten más bien a tercerizar, en un afán de mantener ese gasto como variable, sacrificando el control interno por evitar aumentar su costo fijo de personal, ante un escenario de demanda particularmente inestable.

- El poder de negociación de los proveedores es en términos generales bajo, ya que el acceso de éstos a los clientes finales es limitado. El posicionamiento de empresas dedicadas al agenciamiento portuario o de carga, tiene como ventaja que destina importantes recursos a cultivar relaciones comerciales, lo que implica gastos en viajes, marketing y merchandising. Los proveedores locales de servicios como lanchas, estiba, bodegaje, transporte y otros, evitan ese gasto y se concentran en sus actividades locales. En ese sentido, son precisamente las agencias de carga y logística quienes en muchos casos mantienen el poder negociador en representación de sus clientes. Salvo proveedores del Estado, los cuales están regulados por ley, el resto de los proveedores se rige por oferta y demanda, en un mercado donde la demanda ostenta una amplia ventaja. Los proveedores por tanto carecen de músculo comercial potente, con la excepción de aquellos que logren ampliar su plataforma a un alcance regional, pudiendo mejorar su posición negociadora bajo esa condición.
- El poder de negociación de los compradores puede definirse como medio-alto, en vista de la amplia oferta existente en cada mercado. En general existen varios competidores dispuestos a ganar mercado y para ello pueden bajar precios, aumentando el poder de negociación. Sin perjuicio de ello, en casos como la empresa base para el estudio, su amplia cobertura geográfica y otras fortalezas que se describen en

el análisis FODA siguiente, constituyen una posición sólida para ser un contrapeso importante para los compradores. El posicionarse como un socio estratégico en una región, por sobre la mera condición de proveedor, constituye una ventaja competitiva de gran peso, ya que permite ir construyendo barreras de salida en la relación comercial con los compradores.

- La rivalidad entre los competidores, como consecuencia de las 4 fuerzas ya descritas, puede considerarse como media ya que si bien el mercado en cada país es atomizado, vale decir con varios prestadores de servicio, si nos enfocamos en un mercado regional, son ciertamente menos las empresas en capacidad de competir. Puede concluirse por tanto que el atractivo del mercado es alto para el escenario regional que se está tomando como base del estudio.

4.6. Análisis FODA

A continuación se considera pertinente realizar un análisis FODA que sitúe a la compañía en el estado actual. Según el sitio web especializado Matriz Foda (2016) “el análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que posibilita, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.” Además sobre su utilidad señala lo siguiente: “En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado. El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.”

En consecuencia, procedemos a levantar un análisis FODA de manera tal de profundizar en el escenario actual de la compañía. Una manera de confirmar si el modelo propuesto en este trabajo resulta de utilidad, puede ser precisamente contrastando este FODA con uno a ser realizado en un momento futuro. Las diferencias debieran aparecer por el lado de las sinergias, comunicación, ventas cruzadas, mayor valor en las propuestas de servicios y mayor rentabilidad.

Resulta de gran relevancia destacar el impacto de las amenazas dentro de este análisis, ya que son éstas las variables que pueden hacer peligrar la continuidad del negocio a futuro. Como se menciona en el libro de (Welch & Byrne, 2007), la pregunta clave en toda organización, es “qué eventos externos o comportamientos de la competencia pueden hacernos desaparecer en un futuro”. La identificación prematura es por tanto de gran importancia en toda organización, ya que permitirá diseñar estrategias para defenderse proactivamente, procurando trabajar sobre las debilidades que inevitablemente existen, a la vez que se usan las fortalezas de la organización a nivel grupal y local, para combatir con recursos propios el potencial escenario adverso del mercado y su competencia.

Tabla 3: Análisis FODA

Análisis FODA	
Fortalezas	Debilidades
Equipo joven y entusiasta	Sinergias entre unidades de negocios no optimizadas
Amplio conocimiento del mercado y know how	Asimetrías en recursos disponibles en cada país
Presencia propia en regiones estratégicas	Falta de un sistema de incentivos para ejecutivos comerciales
Marca reconocida, confiable y con respaldo financiero	Inexistencia de estrategia de branding y marketing
Buena calidad de delivery, valorado por clientes	Poca gestión del conocimiento (aprendizaje organizacional)
Extensa experiencia y contactos acumulados	Carencia de un sistema de relacionamiento con clientes
Amplia cobertura con agencias portuarias	Bajo nivel de motivación, falta de incentivos
Principales certificaciones incorporadas	Incompleta ejecución de planes comerciales, gestión reactiva

Oportunidades	Amenazas
Fortalecer propuesta de servicio integral	Tendencia a priorizar precio sobre calidad y otros atributos
Potenciar sinergias para aumentar el share of wallet	Fusión de clientes que aumente su poder negociador
Mayor necesidad de financiamiento y crédito	Exposición alta por débil situación económica de clientes
Nichos de mercado geográficos no explotados	Proliferación de contratos globales
Debilitamiento de competidores por coyuntura	Alianzas entre empresas locales, integración vertical
Fortalecimiento de la cultura de trabajo en equipo	Ingreso de competencia sin experiencia a bajos precios
Capitalizar creciente foco en QHSE y transparencia	Pérdida de ejecutivos clave con cuentas asociadas
Innovación tecnológica como factor diferenciador	Baja fidelización de clientes por políticas de procurement

Fuente: Elaboración propia

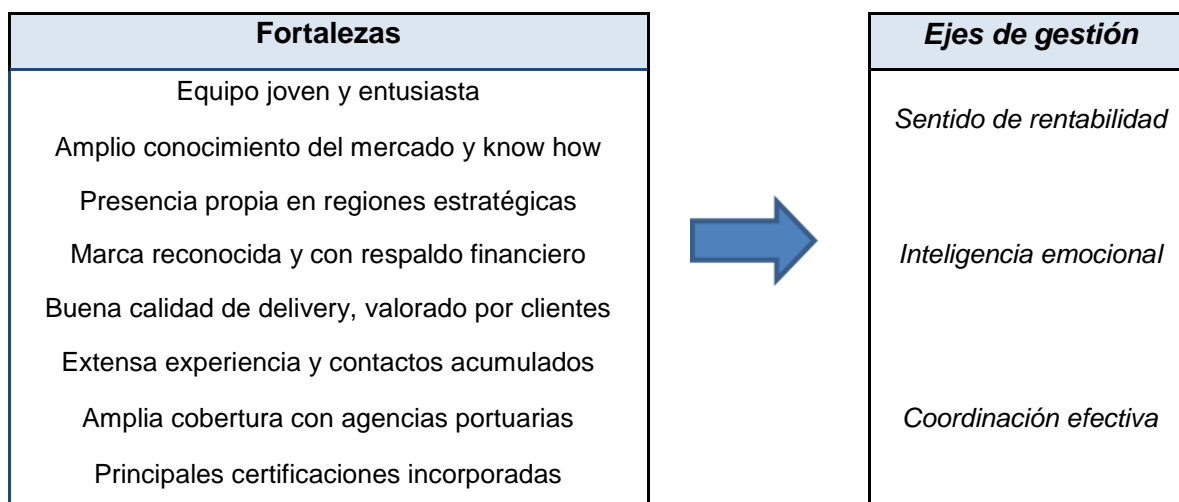
El análisis precedente fue realizado tomando en cuenta la opinión de los siguientes niveles ejecutivos:

- i) Gerentes generales de cada país
- ii) Gerente regionales por líneas de negocio
- iii) Gerente corporativos
- iv) Gerente general holding

Cada ejecutivo resumió los que a su juicio eran los elementos más relevantes dentro del contexto de un análisis interno y externo. El foco principal fue obtener una idea consensuada del escenario en el cual se moverá el mercado de agenciamiento y logística integral en la región, buscando formas de mejorar el desempeño de la organización en un ambiente de alta competitividad y presión por mantener bajos costos.

A continuación se expresa de qué manera los ejes de gestión identificados para el presente modelo de gestión, afectan y se inter-relacionan con los elementos que se describen en el análisis FODA, desplegados por cada dimensión.

Gráfica 5: Relación fortalezas – ejes de gestión



Fuente: Elaboración propia

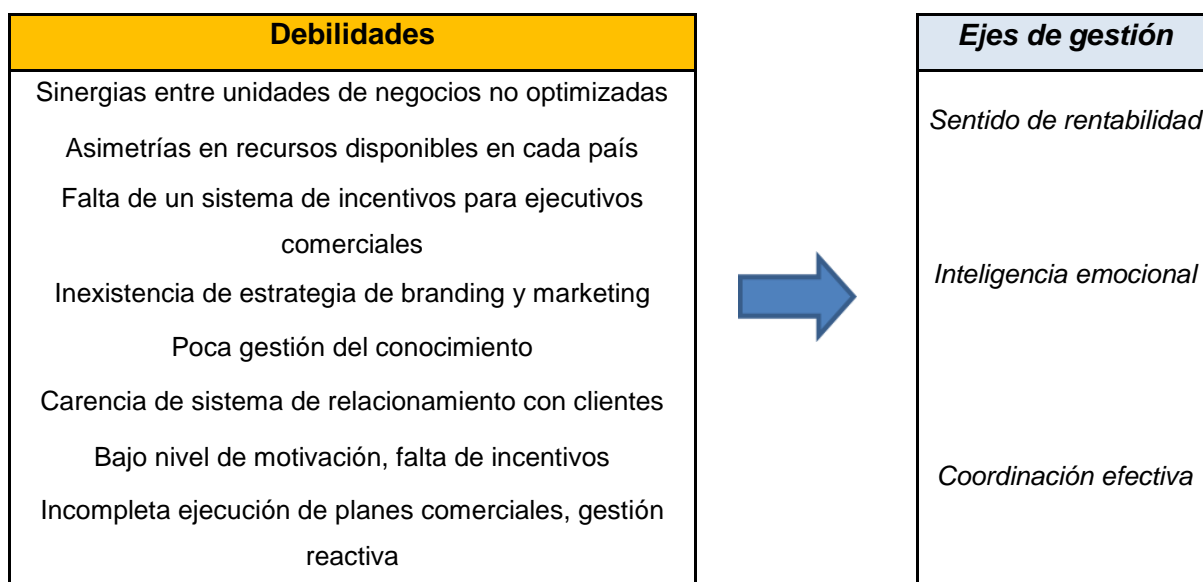
Las fortalezas se buscarán potenciar, enfocando los ejes de gestión con el siguiente alcance:

- i. El *sentido de rentabilidad* resulta clave de cultivar en un equipo joven, ya que el entusiasmo debe canalizarse en la dirección correcta. El proceso no es automático, por lo cual se propondrán instancias propicias de socialización de esta cultura. Tener una marca reconocida, es una fortaleza que va de la mano de la necesidad de sacarle provecho, mediante el aumento de la cuota de cartera. Se pondrá igualmente énfasis en diferenciar la satisfacción del cliente de la rentabilidad que aporta cada cliente, apoyado en estudios relevantes que lo respaldan. En esa misma línea, la experiencia acumulada y contactos, son activos intangibles que deben ser abordados con un claro enfoque y sentido de la rentabilidad. Existe una obligación de exigir mayores retornos en una organización que posee una presencia regional, ya que presenta evidentes ventajas por sobre competidores locales.
- ii. Potenciar a un equipo joven para que marquen una diferencia y sean parte de una ventaja competitiva, es una condición que se buscará desarrollar mediante la *inteligencia emocional*. La captación, retención y potenciamiento de talentos, es clave para poder asegurar un crecimiento sostenido y mantener una buena calidad de delivery. Cuando ello no se

logra, el efecto de una alta rotación de personal, atenta directamente contra la eficiencia que demanda una organización regional. En esa línea, se abordarán ideas de incentivos que junto a otras iniciativas, permitan aumentar la motivación del equipo, logrando imprimir un sentido de pertenencia a la organización, que sea el motor de sus acciones. La empatía se constituye como un factor de éxito, clave, el cual se buscará potenciar on instancias sociales que permitan generar complicidad entre la fuerza de venta.

- iii. Aprovechar la presencia regional es sacarle partido a la mayor ventaja competitiva que se tiene de forma tangible. Para ello el hecho de aumentar las ventas cruzadas es un deber de los ejecutivos, lo cual podrán desarrollar solo si se cuenta con herramientas de *coordinación efectiva*, que facilite la interacción y propicie una comunicación proactiva. Se buscará dejar establecidos indicadores que permitan monitorear esta labor de manera sistemática y ordenada.

Gráfica 6: Relación debilidades – ejes de gestión

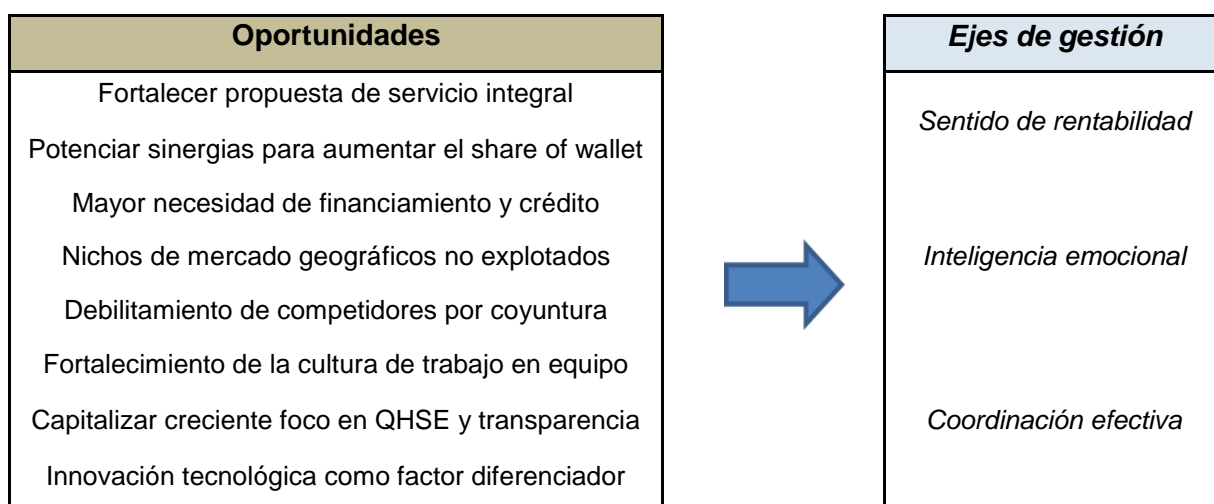


Fuente: Elaboración propia

Las debilidades se deberán trabajar, usando los ejes de gestión como soporte para darle un foco práctico con el siguiente alcance:

- i. Desde una perspectiva del *sentido de rentabilidad*, resulta clave la concreción de planes comerciales efectivos, los cuales enfoquen los esfuerzos en segmentos prioritarios, preparando estrategias de marketing coherentes. Esta herramienta permite priorizar recursos, tanto humanos como económicos, en objetivos que sean coherentes con la necesidad de asegurar un crecimiento sostenido. Se buscarán criterios que permitan realizar esta segmentación y profundizar en la gestión de cartera de clientes.
- ii. La *inteligencia emocional* deberá utilizarse para potenciar la gestión del conocimiento, estableciéndola como parte de la cultura de la empresa. Asimismo el concepto de sinergias debe cultivarse a nivel de personas, logrando construir la empatía que permita automatizar la gestión proactiva de oportunidades. La falta de incentivos se corregirá con herramientas prácticas y sencillas, las cuales buscarán mejorar el desempeño individual como colectivo. En cuanto a la motivación, se considera al liderazgo como un potenciador clave en este proceso, logrando cautivar al equipo con líderes positivos e inclusivos.
- iii. En cuanto a la *coordinación efectiva*, resulta evidente que la falta de un sistema de relacionamiento con clientes es un punto débil que debe abordarse de manera rápida. La coordinación comercial a escala local es factible de realizar, dependiendo de los volúmenes de trabajo, unidades de negocio y líderes existentes. Sin embargo, a escala regional, la falta de herramientas que faciliten la gestión comercial y visibilidad, directamente atenta contra los objetivos de crecimiento de una organización, que tiene precisamente en su cobertura una de sus principales ventajas competitivas frente a su entorno.

Gráfica 7: Relación oportunidades – ejes de gestión



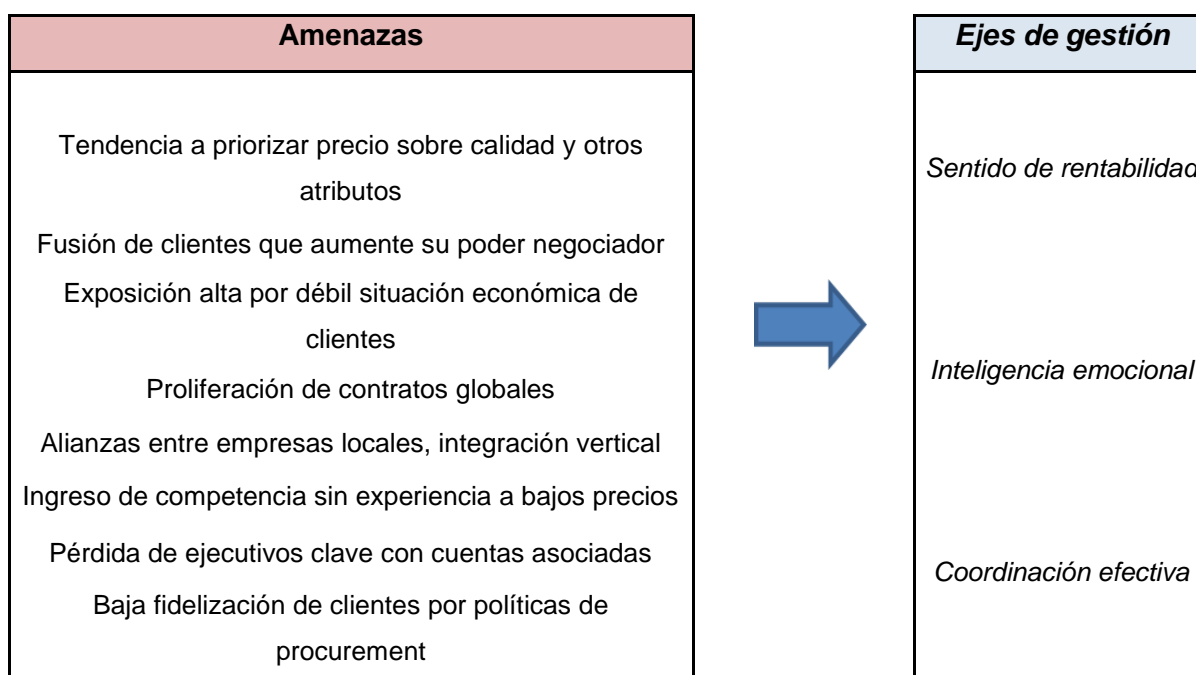
Fuente: Elaboración propia

Las oportunidades se enfocarán como elementos claves para su aprovechamiento, sustentados estratégicamente en los ejes de gestión, articulándolos de la siguiente manera:

- i. El *sentido de rentabilidad* será articulado buscando potenciar la propuesta de servicio integral y enfocando esfuerzos en nichos. Para ello el concepto de share of wallet o cuota de cartera, permitirá identificar qué servicios o necesidades no estamos cubriendo, y en cambio lo está capitalizando la competencia. Asociar necesidades insatisfechas con servicios que actualmente la organización no tiene, o eventualmente lo presta pero en otro país, es parte de inculcar un sentido de rentabilidad que permita extraer el mayor beneficio posible en una relación comercial.
- ii. La *inteligencia emocional* toma forma mediante el fortalecimiento del trabajo en equipo, para lo cual se abordarán sencillas herramientas de fácil implementación y alto impacto. Entender el concepto de equipo como una plataforma que trasciende fronteras, es parte de la construcción de una cultura de trabajo que diferencia a la organización de competidores locales, y que por tanto aproveche el debilitamiento en parte de la oferta existente en el mercado.

- iii. La *coordinación efectiva* tiene una oportunidad apalancada en la innovación tecnológica, no solo como una herramienta interna de comunicación, sino que sacándole el máximo provecho, por ejemplo generando interfaces de contacto con clientes. Los sistemas no solo pueden recabar números, sino que también pueden incluir información personal de los clientes como fechas de cumpleaños o preferencias, permitiendo estrechar los lazos comerciales existentes. Por otra parte, si las fortalezas de la organización van acompañadas de mejor comunicación, el flujo de buenas prácticas de facilita y permita optimizar las ventajas en transparencia, calidad, salud ocupacional, seguridad y medio ambiente.

Gráfica 8: Relación amenazas – ejes de gestión



Fuente: Elaboración propia

Las amenazas son aquellas variables que en mayor o menor medida ponen en riesgo la continuidad de las operaciones, o pueden erosionar la rentabilidad de manera crítica. La forma de enfocar esta dimensión en base a los ejes de gestión será la siguiente:

- i. El *sentido de rentabilidad* debe propender a visualizar las amenazas de manera anticipada. Tanto la tendencia a priorizar el precio sobre la

calidad, la fusión de clientes, ingreso de competidores con baja experiencia y proliferación de contratos globales, son elementos que los ejecutivos deben tener presentes. Si bien todos estos aspectos son constitutivos de amenazas comerciales, desde una comprensión del fenómeno se pueden articular acciones en conjunto con las gerencias de cada unidad de negocio. Agregar valor al servicio o convertirse en socio estratégico, aprovechando el sentido y criterio de maximización de la cuota de cartera de clientes, puede ayudar a comprender mejor el contexto y aprovechar el escenario en teoría adverso. La eventual débil situación económica de clientes, asimismo es una amenaza interesante, ya que un buen ejecutivo aprovechará de buscar formas innovadores de reducir costos a sus clientes.

- ii. La *inteligencia emocional* toma forma mediante el fortalecimiento del trabajo con los equipos de trabajo, evitando que se produzcan pérdidas de ejecutivos clave, quienes si se sienten valorados y bien retribuidos, procurarán aportar al crecimiento de la organización desde dentro de ella.
- iii. La *coordinación efectiva* puede ser una herramienta decidora al momento de combatir alianzas estratégicas que se forman entre competidores. Es inevitable que empresas busquen complementar sus carencias asociándose con compañías que les permitan potenciarse, sin embargo una buena comunicación permitirá identificar estas iniciativas de manera oportuna, permitiéndole a la organización reaccionar con anticipación, ya sea adelantándose con alianzas similares o bien desarrollando esas capacidades diferenciadores internamente.

Como complemento del análisis precedente, se desprende la necesidad de establecer una planeación que sea efectiva y pertinente. En ese sentido, resulta conveniente revisar los 3 estilos de planeación (Ackoff, 1994):

- i. *Planeación conservadora*: orientada hacia la estabilidad y mantenimiento de la situación existente. Las decisiones se toman para obtener buenos resultados, pero no necesariamente los mejores

posibles, pues difícilmente la planeación tratará de impulsar cambios radicales en la organización, ya que su énfasis es conservar las prácticas vigentes. La planificación conservadora o defensiva está más enfocada a identificar y subsanar las deficiencias y los problemas internos que a explorar nuevas oportunidades ambientales. Su base es retrospectiva, para aprovechar la experiencia pasada y proyectarla hacia el futuro.

- ii. *Planeación optimizadora:* orientada hacia la adaptabilidad e innovación de la organización. Las decisiones se toman para obtener los mejores resultados posibles para la organización, ya sea minimizando recursos para alcanzar determinado desempeño u objetivo o maximizando el desempeño para utilizar mejor los recursos disponibles. Se basa en la preocupación por mejorar las prácticas vigentes en la organización. Su base es incremental, para mejorar continuamente las operaciones perfeccionándolas cada día.

- iii. *Planeación prospectiva:* orientada hacia las contingencias y el futuro de la organización. Las decisiones se toman para hacer compatibles los diferentes intereses involucrados a través de una composición capaz de obtener resultados para el desarrollo natural de la empresa y adaptarla a las contingencias que surgen en medio del camino. La planeación prospectiva u ofensiva es opuesta a la planeación retrospectiva, que busca la eliminación de las deficiencias localizadas en el pasado de la organización; se basa en la apuesta al futuro, para ajustarse a las nuevas exigencias ambientales y prepararse para las contingencias futuras.

La empresa de estudio ha logrado expandirse exitosamente en la región y avanzado hacia una organización multinacional, por tanto no estamos ante una empresa que planifica conservadoramente. Sin embargo, la planeación optimizadora pudiera ser más familiar, ya que al adoptar una estructura matricial se ha adaptado la organización a la búsqueda de mejores resultados, buscando lograr mejores resultados, los que han sido

conseguidos solo parcialmente. La intención del modelo de gestión es, mediante un formato simple, potenciar la planeación optimizadora, usando herramientas que permitan obtener mejores resultados. Asimismo se busca integrar una visión prospectiva, bajo una mirada comercial, entendiendo que parte de los desafíos del futuro, es un escenario de mayor competencia, de fusiones, de economías de escala y herramientas tecnológicas, las cuales son necesarias incorporar con antelación.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN

5.1. Ejes de gestión

El objetivo general de esta propuesta es lograr una combinación de herramientas idóneas para construir una gestión efectiva y eficiente, en el contexto de una empresa transnacional, que permita aprovechar sinergias, traduciéndolas en ventajas competitivas y mayor rentabilidad. Si bien es cierto hay múltiples herramientas de mayor o menor complejidad, el éxito del modelo lo determinará una combinación que permita una ejecución simple, práctica y con el potencial de aportar resultados económicos en un corto plazo.

La meta es aprovechar las ventajas competitivas que tiene una empresa transnacional sobre el mercado local, al incorporar una plataforma de ventas práctica que agregue valor a los clientes regionales y locales, permitiendo anticiparse a sus necesidades. Para ello, se considera que para esta investigación, un Modelo de Negocios eficiente debiera contemplar los siguientes ejes de gestión:

- Sentido de rentabilidad
- Inteligencia emocional
- Coordinación efectiva

La implementación aleatoria de herramientas aisladas, sin el adecuado acompañamiento de habilidades blandas y medidas complementarias, son soluciones transitorias que no logran entregar resultados sostenidos en el tiempo. La propuesta se basará por tanto en cada uno de los ejes mencionados anteriormente, de manera tal de definir las mejores herramientas individuales, que reunidas en un modelo integrado, brinde un valor agregado diferenciador a la propuesta de servicio de la empresa, que finalmente redunde en mayores ventas y satisfacción general del equipo humano.

5.2. Desarrollo de los Ejes

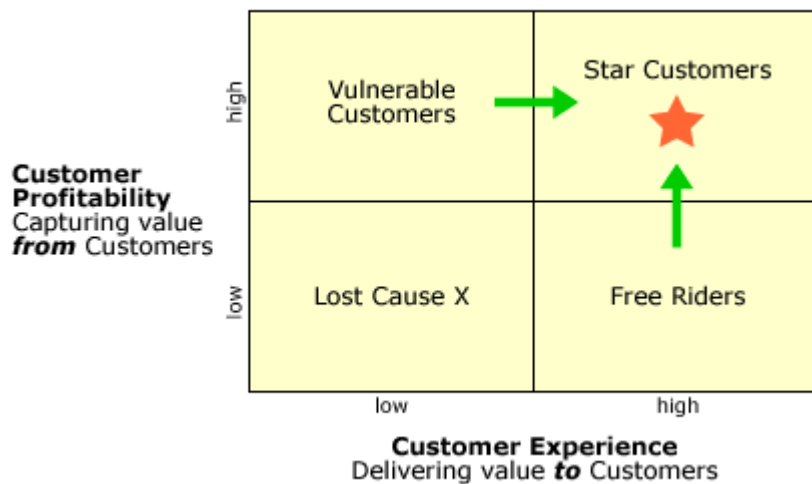
5.2.1. Sentido de rentabilidad: El objetivo es incrementar las ventas y la rentabilidad por empleado. Para ello se buscarán las mejores herramientas que logren aumentar las posibilidades de ventas cruzadas, estableciendo métricas de seguimiento e incentivos. Alcanzar la mayor cuota de cartera (Share of Wallet) es una parte fundamental del modelo, pues incorpora este criterio en la fuerza de venta. Las preguntas más importantes son ¿Cómo aumentar la contribución de cada empleado? ¿Cómo incorporar en su mentalidad un sentido de rentabilidad que trascienda su función específica, y logre generar mayores ventas cruzadas?

Cuota de Cartera: El concepto ancla en la búsqueda de aumentar las ventas, es sacar el mayor provecho a la cuota de cartera, más bien conocida por su versión en inglés “share of wallet”. Según Keiningham (2011), el “Share of Wallet” se define con base en la participación que tenga un proveedor de las compras habituales del cliente dentro de su categoría, y es medido como un porcentaje de los dólares gastados o volúmenes comprados. Los autores proponen cuatro pasos para medir la Cuota de Cartera:

- Establecer cuántas marcas y proveedores manejan los clientes en la categoría de producto o servicio que presta cada empresa

- Encuestar a los clientes para medir sus opiniones y preferencias por cada proveedor.
- Precisar cuán leales son los clientes a la marca, vale decir cuan fidelizados están
- Precisa cuánto representan nuestros productos y servicios en el presupuesto del cliente para cada categoría.

Gráfica 9: Satisfacción versus rentabilidad de clientes



Fuente: Keiningham (2011)

Los investigadores realizaron un estudio de 2 años 17,000 consumidores en 9 países, buscando los criterios de compra, parámetros de satisfacción y niveles de lealtad. El resultado arrojó una relación entre el puesto que los consumidores le asignan a una marca, en relación con otras marcas que usen, lo que permite predecir la cuota de cartera mediante una fórmula que ellos llamaron la “Wallet Allocation Rule” o la regla de asignación de cartera. Independientemente del tipo de compañía o de industria, la correlación entre la asignación de cartera a una marca y su cuota de cartera resultó ser muy consistente, con un promedio de 0.9, siendo 1.0 la correlación perfecta. En contraposición, la correlación entre cambios en el nivel de satisfacción o intención de recomendar en función de la cuota de cartera resultó muy débil, en un rango promedio de 0.1.

La característica más relevante de la regla de asignación de cartera, es que toma en consideración el posicionamiento de la marca propia y el número total de marcas que el consumidor utiliza. Si la marca de nuestra compañía es la primera o segunda preferencia, determinará de manera importante la cuota de cartera.

En un ejemplo descrito en el estudio, se indica que si nuestra marca es 1 de 2 que el cliente utiliza para un determinado propósito, la regla muestra que la diferencia entre ser la primera opción o la segunda, puede tener un significativo impacto financiero. En esa situación, es probable que la mitad de cada dólar que se obtiene de un cliente, esté yendo a un competidor. La otra cara de la moneda, es que el hecho de ser segundo en las preferencias de un cliente que tiene más opciones en mente, tiene un impacto relativo menor.

Este concepto nos lleva a levantar la necesidad de identificar las necesidades del cliente, buscando impedir que sus necesidades sean resueltas por la competencia y tratando por tanto de incrementar nuestra participación en su presupuesto. Para ello no basta solo la satisfacción del cliente hacia nuestra empresa, sino que debemos ser la primera marca que se venga a su mente, o en inglés, su “top of mind”. Este atributo por supuesto no es automático, ni se desprende solamente de la satisfacción ante el servicio recibido, sino que debe ser potenciada mediante una estrategia de branding, que efectivamente posiciona la marca en el inconsciente del cliente.

Ventas cruzadas: aumentar las posibilidades de ventas, se puede lograr mediante las ventas cruzadas en organizaciones transnacionales que tienen varias líneas de negocios representadas por distintas empresas. Los objetivos que se cumplen al potenciar esta dimensión comercial son, al menos, los siguientes:

- Aumentar la rentabilidad
- Aumentar la fidelización del cliente
- Aumentar las barreras de entrada

- Aumentar el sentido de equipo

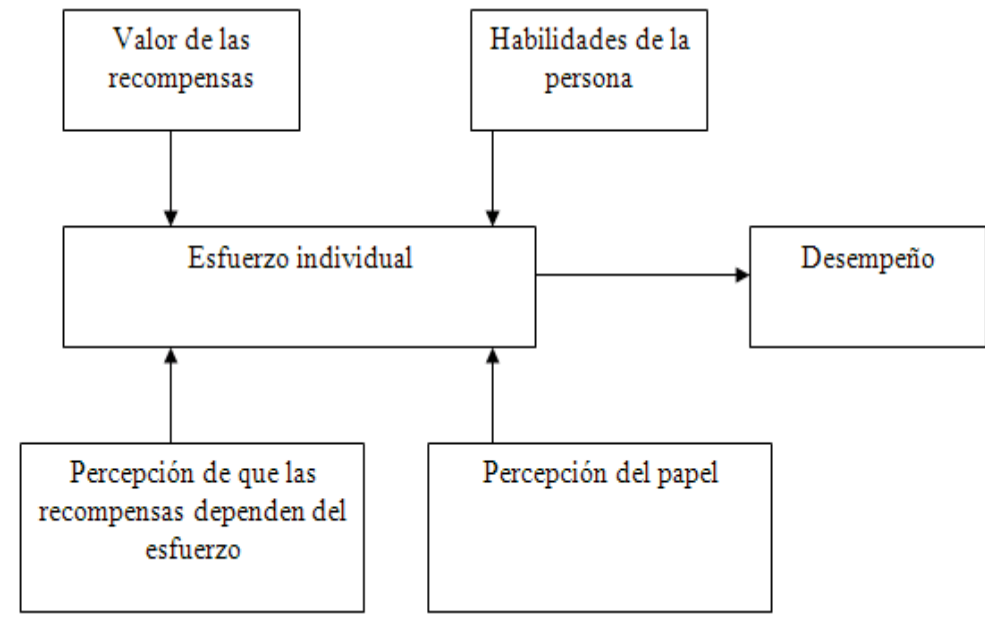
¿Cómo entonces se pueden potenciar las ventas cruzadas? La única forma es haciendo conscientes a los ejecutivos comerciales de su propia organización. En el caso de la empresa de estudio, si un ejecutivo dedicado a la venta de contenedores, no sabe que la unidad de negocio del lado ofrece fletes terrestres, probablemente no se preocupará de profundizar más en las necesidades del cliente, y terminará su acercamiento con la venta de su producto.

El potencial de ventas cruzadas resulta evidente, pero en la práctica simplemente no se ejecuta. Para ello una forma muy sencilla de socializar las actividades de las empresas es mediante charlas de inducción o reinducción a todo el personal, en donde se enfatizan los diferentes servicios que se prestan, las alianzas comerciales y la cobertura regional. Un ejemplo de ello es que si un cliente llama a United Airlines para comprar un pasaje, al término de la conversación con el ejecutivo, éste le traspasará con otro ejecutivo de Hertz, de modo que en caso se desee alquilar un auto, puede hacerlo de inmediato aprovechando un precio especial. En este caso, la herramienta usada es simplemente un procedimiento que le exige a cada ejecutivo de United proceder de esa manera, logrando captar esa potencial venta cruzada durante el contacto con el cliente, pero derivándola a un ejecutivo de inmediato. Casos similares ocurren en la industria automotriz, cuando la venta del automóvil va acompañada de la recomendación de un seguro a un precio preferente. Viceversa podría producirse que la venta de un seguro, lleve asociada una promoción activa de una marca de automóvil con alguna condición especial. En este caso, si bien se trata de unidades de negocio diferentes, el objetivo de lograr ventas cruzadas se persigue de forma activa, y no pasiva que sería esperar a que el propio cliente exteriorice su necesidad.

Incentivos: la necesidad interna de motivación debe ser necesariamente complementada con la implementación de incentivos que ayuden a fortalecer esta condición. Existen distintos tipos de incentivos posibles, como por ejemplo:

- Porcentaje de participación sobre las ventas
- Bono de gestión anual
- Premios como viajes al extranjero
- Felicitaciones públicas
- Días de vacaciones adicionales

Gráfica 10: Diagrama de factores que afectan el desempeño del cargo



Fuente: Chiavenato (2002)

El cuadro precedente refleja los principales factores que afectan el desempeño del cargo, según Chiavenato (2002), para entender de mejor manera sus móviles. En ese sentido, queda claro que el valor de las recompensas es uno de los motores del esfuerzo individual. Como tal, el sistema de recompensas y sanciones debe tener en cuenta el concepto de refuerzo positivo de Skinner (1938): todo comportamiento está determinado por sus consecuencias. El refuerzo positivo se fundamenta en dos principios básicos:

- Las personas desempeñan sus actividades para obtener mayores recompensas o beneficios.

- ii. Las recompensas obtenidas actúan como refuerzo para mejorar cada vez más el desempeño.

El refuerzo positivo por tanto tiene como intención enfocarse en los resultados esperados, entendiendo que en términos generales las personas debieran comportarse según alguno de los siguientes motivos:

- i. Porque un tipo o nivel de desempeño esta recompensado coherentemente.
- ii. Porque un estándar de desempeño específico ya fue recompensado, de manera que será repetido, con la expectativa de que la recompensa se repita.

Los incentivos suelen ser económicos y por cumplimiento de metas asociadas a una función específica. En la empresa de estudio eso funciona de la misma manera, sin embargo para el presente modelo tomaremos en cuenta algunos consejos que menciona Chiavenato, de manera de incorporar los que se adecúen de mejor forma al objetivo deseado:

Si en una competencia de ventas, el único vencedor es el de mejor desempeño en la empresa, que también ganó el año anterior, usted enfrenta un problema triple. En primer lugar, al haber un solo vencedor, los demás miembros del equipo de ventas son perdedores; en segundo lugar, si la misma persona gana en repetidas ocasiones, este efecto se refuerza; en tercer lugar, por ser vencedor, no requiere el premio, que puede despertar la hostilidad de los colegas, el resultado para la empresa no es satisfactorio. Es necesario replantear los incentivos de ventas a partir de los siguientes aspectos:

1. Toda competencia que premia solo uno o pocos ganadores es un mal negocio para la empresa y desmotiva el gran contingente de perdedores, lo cual puede disminuir los esfuerzos.

2. Lo mejor es tener el mayor número de ganadores posibles, permitiendo que cada uno luche por sus propias metas y que ganen todos los que consideran alcanzarlas o superarlas.
3. Las competencias realizadas siempre en el mismo periodo, generalmente al final del año, ya son esperadas por los vendedores que, con frecuencia, las ven como intentos de remediar la mala planeación de la empresa.
4. Las competencias que tienen los mismos objetivos (en general el volumen de ventas) contradicen abiertamente los principios básicos de marketing.
5. No de siempre los mismos premios, porque pierden el efecto. Si tiene un buen sistema de recompensas financieras, no premie con dinero. Regalos, viajes, viajes de estudios, eventos especiales y otros premios no financieros despertaran más entusiasmo.
6. Las recompensas que incluyen solo al personal de ventas hacen perder la oportunidad de involucrar el resto de la empresa.
7. Es preciso relacionar las competencias de ventas con un entrenamiento específico para mejorar el desempeño. Las personas aprenden cuando quieren aprender; en especial, cuando sienten necesidad de ganar algo más.

Segmentación de clientes: La gráfica 11 muestra un ejemplo de una matriz de segmentación de clientes que busca ubicar en cuadrantes los tipos de cliente que tiene una compañía.

En el eje horizontal está el margen bruto de la venta, mientras que en el eje vertical está el ingreso total. De esta manera las empresas que están en el cuadrante AA, son aquellas que aportan el mayor ingreso y rentabilidad, siendo por tanto donde debieran enfocarse la mayor cantidad de recursos.

Por otra parte, las empresas que están en el cuadrante CC son aquellas que implican una baja facturación y reducida rentabilidad, siendo por tanto cuentas que la organización no desea mantener. El objetivo de esta matriz, es poder situar a cada cliente en un cuadrante, para desarrollar estrategias comerciales que busquen poner a la mayoría de clientes en el cuadrante AA.

Sin perjuicio de ello, es factible que en un horizonte de corto plazo se permitan rentabilidades menores, siempre que formen parte de un plan para captación de clientes, que luego incrementarán su aporte a la utilidad de la empresa, ya sea con compras a la unidad de negocio, o bien a otras líneas de negocio de la organización.

Un ejemplo de lo anterior puede ser una empresa petrolera que requiere un estudio para instalar una base logística en Colombia. Para poder captar la atención del cliente, se puede armar una oferta competitiva de US\$ 10,000 por un análisis, que no dejará mucha utilidad. Sin embargo, si la empresa en referencia logra adjudicarse ese proyecto, nuestra compañía será su “top of mind” y el real negocio estará en la articulación del estudio para el diseño, construcción y operación de la base logística. Además la empresa se puede beneficiar de otros contratistas que la petrolera nos refiera.

Gráfica 11: Matriz de segmentación de clientes

		A	B	C	Total
Margen de contribución		% M1 > 25%	25% > % M1 > 20%	% M1 < 20%	
	A	17 Clientes 30,2% de Servicios 22,9% de Ingresos 37,1% Margen promedio Facturación min/mes: 11 KUSD	12 Clientes 14,0% de Servicios 21,0% de Ingresos 22,1% Margen promedio Facturación min/mes: 11 KUSD	25 Clientes 14,8% de Servicios 36,2% de Ingresos 12,7% Margen promedio Facturación min/mes: 11 KUSD	54
Ingresos por venta	B	44 Clientes 13,7% de Servicios 6,7% de Ingresos 35,0 % Margen promedio Facturación min/mes: 1.7 KUSD	19 Clientes 3,8% de Servicios 2,7% de Ingresos 23,0% Margen promedio Facturación min/mes: 1.7 KUSD	42 Clientes 5,5% de Servicios 5,4% de Ingresos 13,9% Margen promedio Facturación min/mes: 1.7 KUSD	105
	C	376 Clientes 11,4% de Servicios 2,5% de Ingresos 40,5% Margen promedio Facturación bajo 1.7 KSD/mes	37 Clientes 3,6% de Servicios 0,9% de Ingresos 22,2% Margen promedio Facturación bajo 1.7 KSD/mes	100 Clientes 3,1% de Servicios 1,8% de Ingresos 11,2% Margen promedio Facturación bajo 1.7 KSD/mes	513
Total		437	68	167	672

Fuente: Consultora Virtus

5.2.2. Inteligencia emocional

Los sistemas informáticos, infraestructura y una visión de negocios clara difícilmente darán resultados por sí solos. Es por eso que un modelo de gestión debe contemplar factores relativos a la inteligencia emocional, usando sus componentes de manera práctica, de manera tal de lograr la movilidad del equipo de trabajo hacia los objetivos de la organización y complementar los otros ejes de gestión.

Chiavenato (2002) hace un interesante relato en relación a la visión que existe sobre los empleados y la diferencia que se evidencia entre considerarlos recursos o socios de la empresa. Esto genera un impacto en el sentido de pertenencia, además de otras dimensiones emocionales.

“En los tiempos actuales, las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios. Cada uno de los cuales contribuye con algún recurso. Los proveedores contribuyen con materias primas, insumos básicos, servicios y tecnología. Los accionistas e inversionistas contribuyen con capital e inversiones que constituyen el aporte financiero para adquirir recursos; los empleados contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización; los clientes y los consumidores contribuyen adquiriendo los bienes o servicios colocados en el mercado; los socios de la organización contribuyen con algo esperando obtener un retorno por su inversión. Las alianzas estratégicas constituyen medios a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar fronteras. El socio más íntimo de la organización es el empleado: está dentro de ella y le da vida y dinamismo.”

A continuación, se presenta el listado de las características que según Chiavenato tienen las personas, cuando son consideradas recursos o socios en una organización:

Personas como recursos:

- Empleados aislados en los cargos
- Horario establecido con rigidez
- Preocupación por las normas y reglas
- Subordinación al jefe
- Fidelidad a la organización
- Dependencia de la jefatura
- Alineación en relación con la organización
- Énfasis en la especialización
- Ejecutoras de tareas
- Énfasis en las destrezas manuales
- Mano de obra

Personas como socias:

- Colaboradores agrupados en equipos
- Metas negociadas y compartidas
- Preocupación por los resultados
- Atención y satisfacción del cliente
- Vinculación a la misión y a la visión
- Interdependencia entre colegas y equipo
- Participación y compromiso
- Énfasis en la ética y la responsabilidad
- Proveedores de actividades
- Énfasis en el conocimiento
- Inteligencia y talento

El modelo de inteligencia emocional de Goleman, Boyatzis & McKee (2002), resulta una herramienta importante de considerar en el análisis de este eje de gestión. Las dimensiones expuestas son las competencias personales y sociales en el eje vertical, en relación a lo que la persona ve y hace como variables del eje horizontal.

Gráfica 12: Modelo de inteligencia emocional

	What I see	What I do
Personal competence	Self Awareness Understanding yourself	Self Management Managing your behaviour
Social competence	Social Awareness Understanding other people	Relationship Management Managing intercommunications

Fuente: Goleman, Boyatzis & McKee (2002)

Los primeros componentes de la inteligencia emocional (Goleman, 2013) son la habilidad de autoconsciencia y autogestión, las cuales guardan relación con el individuo en función de su propia persona, como administra el conocimiento en sí mismo y su autorregulación. Estas características son altamente deseables en un buen líder, y como tales, son mencionadas en esta sección que busca incorporar habilidades blandas en el modelo. Sin embargo, los componentes de la inteligencia emocional que más interesan en el marco de un modelo de gestión para una empresa transnacional, son los 2 últimos que tienen que ver con la relación del individuo con su entorno, es decir como gestiona las relaciones con los demás, ya sea equipo de trabajo directo o círculo de apoyo. Estos componentes son la empatía y capacidad social que se describen con mayor detalle a continuación:

Empatía: de acuerdo a Carl Rogers, “La empatía es la primera condición esencial para establecer una relación interpersonal. Consiste en poder sentir el mundo interno del otro, su mundo privado 'como si fuera propio'. La empatía no es un entendimiento evaluativo en ningún sentido. De hecho, cualquier tipo de evaluación es un impedimento para la creación del clima adecuado para el desarrollo de las personas.” (Rogers, 1972). Esta

definición, extrapolada al ambiente real que se aprecia en empresas, explica por qué se presenten con frecuencia profundas complicaciones en las relaciones interpersonales entre ejecutivos.

La necesidad de empatizar dentro de un equipo de trabajo multinacional es gran parte de la clave en una gestión exitosa. La realidad es que los ejecutivos de cada país, tienen su foco puesto en las actividades del día a día, presionados por cumplir sus propias metas. Logrando generar una complicidad entre los equipos de diferentes países en una empresa transnacional, se daría un paso importante en extender el sentido de equipo, sin importar su ubicación geográfica.

Un referente en esta materia es Welch (Welch & Byrne, 2007), quien en sus memorias relata una de las ideas que cambió la manera de trabajar en General Electric en los años 80. A partir de una anécdota personal, abrazó la idea de eliminar las fronteras dentro de su empresa. La iniciativa la llamó “sin fronteras” y apuntaba a que cualquier persona, independientemente de su jerarquía y país de operación, podía aportar una idea y llevarla a cabo. La manera en que logró implementarla, fue exigiendo a los líderes que se comprometieran con la iniciativa. Además incorporó en sus evaluaciones de desempeño, su activa participación, llegando inclusive a despedir a quienes no le dieran la importancia necesaria a la iniciativa.

Llevado a un terreno local y totalmente práctico, una pregunta que puede hacerse un ejecutivo de Ecuador, cuando se le pide que busque oportunidades de negocio para una línea de negocio en Chile es la siguiente: “¿En qué me afecta el logro de las metas de los ejecutivos de Chile?”. Algo de razón hay en ese cuestionamiento, lo que radica en la falta de personalización de esa solicitud de cooperación. La reacción es muy distinta cuando la solicitud que se hace al ejecutivo de Ecuador en favor del de Chile, es hecha a personas que han tenido la oportunidad de conocerse y compartir sus experiencias y que además han logrado tener una visión integradora del trabajo transnacional y de cómo se integran los diversos componentes para conseguir, por ejemplo, las metas regionales.

La empatía a la larga permite construir un mejor ambiente de trabajo, con las externalidades positivas que ello involucra. A pesar de su evidente contribución al desarrollo de las organizaciones, las empresas pocas veces buscan potenciar este elemento como factor integrador. Es por esto que el modelo de gestión, incorpora esta dimensión como clave, proponiendo invertir en hacer que la gente tenga instancias de compartir en persona, potenciando las pasantías, juntas sociales, viajes comerciales en conjunto y otras instancias que aportan al objetivo de lograr empatía en el equipo.

Cabe destacar que la empatía no es sinónimo de simpatía, lo que suele confundirse y probablemente por ello reducir la ponderación que se le atribuye a esta habilidad. Goleman sostiene que “la empatía es especialmente importante hoy en día como componente de liderazgo como mínimo por 3 razones: el incremento en la utilización de equipos, el rápido avance de la globalización y la necesidad creciente de conservar a los buenos trabajadores”. El segundo de los puntos es el que para este modelo se considera como piedra angular del análisis, ya que precisamente se apunta a una empresa transnacional y a optimizar la interacción de sus equipos. Las diferencias culturales son una barrera en la comunicación, que puede derivar en confusiones y en el peor de los casos derechamente conflictos. La empatía permite a los colaboradores reconocer estas diferencias, comprenderlas e incorporarlas como parte del contexto, logrando inclusive valorar el aporte diverso de cada miembro del equipo y encontrar el beneficio en ello.

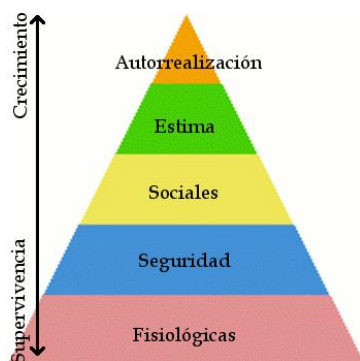
Un importante atributo a la hora de empatizar con los clientes, es la capacidad social. (Goleman, 2013) la considera como una consecuencia de los otros 3 componentes de la inteligencia emocional, la cual permite desarrollar una facilidad para lograr afinidad con diferentes tipos de personas y entornos. La capacidad social, es en última instancia, la habilidad que permite sacarle provecho a las otras características de la inteligencia emocional, caso contrario serían virtudes internas sub aprovechadas. Por otra parte, esta característica suele ir acompañada de dotes de persuasión,

lo cual es fundamental en la interacción hacia los clientes, y principalmente en una dimensión interna, ya que permite movilizar a la gente para que realice su trabajo de la mejor manera, cuando se acompaña con un liderazgo positivo.

Una parte clave de esta capacidad es el liderazgo que ejerzan los ejecutivos y los agentes influencia. El ya referenciado Jack Welch (Welch & Byrne, 2007), relata también con gran detalle las decisiones que como líder de una gran corporación debió tomar, tanto en una escala comercial como también en recursos humanos. Su dureza en “cerrar fábricas que no reportaban suficientes beneficios” y las drásticas reducciones de personal, eran parte de su estrategia de supervivencia, que él como líder estaba convencido que debía seguir para poder convertirse “en la empresa con los menores costes del mundo”. Esta firme decisión acompañada de una capacidad de disuasión, son asimismo necesarias para que la empatía no sea solo una cualidad deseable, sino que pueda encaminarse hacia objetivos concretos.

Motivación: Motivar el trabajo en equipo a escala regional y sus ejecutivos, es un desafío para el cual resulta pertinente repasar la categorización que aporta la pirámide de Maslow (1954).

Gráfica 13: Pirámide de las necesidades de Maslow



Fuente: (Maslow, 1954)

Esta teoría ha sido cuestionada por algunos autores, por ejemplo Wahba (1976), quien sostiene que no existe suficiente investigación que la sustenten. En especial se critica que las necesidades no son las mismas en cada

persona y que no siempre se van satisfaciendo de manera ordenada. Sin perjuicio de ello, en este modelo se considerará que la teoría sirve de todas formas como un punto de referencia válido para delinear acciones que apunten a incrementar la motivación. Esta teoría motivacional de contenido, resulta relevante por la sencilla razón que busca explicar qué motiva a las personas. Esa motivación es la base que permite activar o mantener un comportamiento deseado, y como tal es imprescindible saber cómo se compone.

Una manera de motivar es, por ejemplo, agregando más valor a las funciones de los empleados, para que vean su aporte como más significativo, o bien empoderándolos para que su mayor responsabilidad tienda a motivarlos, en un escenario de búsqueda de auto realización profesional. En ese sentido, es necesario fortalecer a determinados colaboradores, con un empoderamiento que procure una apropiada distribución entre autoridad y responsabilidad, para evitar generar un efecto contraproducente. Con este paso, además se logra nutrir la auto estima de las personas, ya que son ellas mismas quienes ejercen el control. Chiavenato aporta importantes consideraciones para un adecuado proceso de empoderamiento o empowerment:

“El empowerment aumenta el control, incrementa la autoestima e impulsa la calidad dentro de la organización. Empowerment es un concepto del cual se habla mucho pero se practica poco. Su objetivo es simple: transmitir responsabilidad y recursos a todas las personas, para aprovechar su energía creadora e intelectual, de modo que puedan mostrar verdadero liderazgo en sus propias esferas individuales de competencia y, al mismo tiempo, ayudarlas a enfrentar los desafíos globales de toda la empresa. El empowerment busca aumentar la energía, el esfuerzo y la dedicación de todos características difíciles de encontrar en nuestras empresas- y quitar al gerente el antiguo monopolio del poder, de la información y del desarrollo. Empowerment significa dar poder a los empleados para

aprovechar al máximo el talento colectivo, el secreto consiste en utilizar todo el personal, todas las habilidades, todo el tiempo, y dar autoridad y recursos a las personas y dejarlas actuar.” (Chiavenato, 2002)

En resumen, juntando la información de Chiavenato y Maslow, los principios que deben aplicarse para empoderar a las personas y enriquecer sus cargos, son los siguientes:

- Dar a las personas un trabajo que consideren importante.
- Dar a las personas autoridad y responsabilidad plenas, independencia y autonomía en sus tareas y recursos.
- Permitir a las personas que tomen decisiones respecto de su trabajo

Toda motivación requiere asimismo de reconocimientos que la apoyen. El espíritu de colaboración no es inherente a todo el personal, por lo que además de los incentivos económicos previamente delineados, es recomendable incorporar otras formas. Un reconocimiento es una valoración pública o privada del aporte que una persona del equipo realiza más allá de sus funciones estrictamente tales. Resulta por tanto de tremenda sencillez implementar la cultura de felicitar públicamente a los mejores trabajadores, permitiéndoles acercarse a la necesidad más alta de auto realización.

La manera de articular los reconocimientos en la práctica puede variar desde un correo electrónico, una mención en algún evento corporativo o algo más elaborado como un ranking que se socialice con cierta frecuencia a nivel regional. Lo importante es que los jefes internalicen la necesidad de felicitarse cuando se obtienen logros relevantes, ya que eso aumenta la motivación individual y sube la moral del equipo. Por el contrario, hacer públicas reprimendas por objetivos no logrados o errores cometidos, solo logra amedrentar la iniciativa del equipo, coartar el potencial de experimentación y ahuyentar cualquier sentido de pertenencia que pueda desarrollarse.

Cultura organizacional: probablemente este sea el objetivo más complejo de lograr, ya que su cumplimiento no es inmediato, sino que implica un proceso sistemático y constante a todo nivel, con el activo involucramiento de las gerencias y liderazgos intermedios. La internalización de la mayoría de las dimensiones del modelo de gestión, dependen que exista una cultura de trabajo que lo apoye, sostenga y promueva. Esta función recae en toda la empresa, pero especialmente en la alta gerencia, desde quienes se produce un efecto cascada con mayor autoridad.

Una descripción de cultura organizacional la aporta Koontz (2004) cuando señala que es “el patrón general de conductas, creencias compartidas y valores que sus miembros comparten. Se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización”. Resulta conveniente juntarla con la definición de García (2003): "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...". De ambas se desprende que la cultura es la personalidad de la empresa, siendo parte las conductas y creencias de los miembros de la organización. Cualquier cambio en la cultura por tanto, demandará un importante esfuerzo de parte de la empresa para incorporar nuevas creencias y conductas para el beneficio de una organización multinacional.

Schmidt & Rosenberg (2015) aportan una interesante anécdota en relación a cómo una cultura de trabajo de equipo y sin jerarquías, puede resultar un importante activo y lograr sorprendentes resultados. Se relata la experiencia del fundador de Google, Larry Page, cuando estaba navegando en el entonces incipiente buscador de Google y detectó que algunos de los resultados por avisos comerciales ue arrojaba el programa Adwords, no tenían nada que ver con el sentido de la búsqueda. En una empresa tradicional, sin duda este problema del producto o servicio, hubiera sido tratado en una reunión de cierta formalidad, probablemente con un diagrama de Ishikawa o una evaluación por parte de la gerencia a cargo. Sin embargo la reacción de Page fue muy diferente, él procedió a imprimir las páginas que consideraba arrojaban resultados inútiles, los destacó y pegó en una pizarra

de pared con al frase “estos anuncios apestan”. El siguiente día, un colaborador de un área diferente a la de anuncios, le envió un mail con una completa evaluación del problema y cómo el creía que podía solucionarse. Lo interesante en esta historia, más que el resultado, es la convocatoria que tiene Google hacia sus empleados, quienes están dispuestos a aportar ideas indistintamente del área al que pertenecen.

La meta es ayudar a cambiar la mentalidad de los ejecutivos desde una mirada etnocéntrica a una óptica integradora, agregado más valor a sus funciones, propiciando un mayor compromiso y sentido de pertenencia. La cultura de la empresa debe socializarse adecuadamente y asegurar que existe un decidido foco en la colaboración en red, tomando consciencia cada colaborador de la importancia de incorporar esta cultura como una manera de hacer crecer a la organización. Fundamental para esto es la información. Una de las iniciativas para ello es muy sencilla, pudiendo implementarse un ciclo de charlas anuales a todo el personal, donde se visibilicen todas las unidades de negocios, con una breve descripción de cada una. Por otra parte, es necesario enfatizar la relevancia de las ventas cruzadas como una manera de aumentar el valor de la empresa, lo que finalmente redundaría en mejores condiciones para los empleados. Una buena recomendación cuando se hace énfasis en las ventas cruzadas, es brindar ejemplos concretos de ello. Dejar de manifiesto de qué manera acciones de este tipo han sucedido con éxito en nuestra empresa, o inclusive en la competencia, es un fuerte mensaje que los ejecutivos necesitan recibir para internalizar el mensaje.

Entender todas las líneas de negocios, claramente no hará un experto a cada trabajador, pero al menos le dará la información necesaria para saber a quién debe dirigirse o derivar consultas o negocios, además de proporcionar una visión panorámica del quehacer empresarial y de las particularidades del negocio en sus diferentes divisiones. Eso asimismo ayuda a agregar más valor a las funciones de ejecutivos y enriquecer sus cargos. El mensaje debiera enfocarse en potenciar el sentido de pertenencia a una organización con una visión de liderazgo. Sin perjuicio de ello, hay un mensaje duro y práctico que tiene que ver con las condiciones de trabajo de la gente.

Si se captan más clientes y negocios, la empresa crece, requiere más puestos de trabajo y eso permite el crecimiento interno y el acceder a mejores condiciones salariales. Vale decir se crea un círculo virtuoso. El caso contrario es obvio, y se da cuando las ventas bajan, no hay nuevos negocios, la estructura debe mantenerse o contraerse, se limitan las posibilidades de promociones internas y, en última instancia, el beneficio económico en forma de salarios o bonos se ve restringido proporcionalmente.

5.2.3 Coordinación efectiva

Mejorar la coordinación: La coordinación y comunicación son elementos intransables en un modelo de gestión que apunte a mejorar el desempeño de un equipo de trabajo. No se trata de una empresa local, sino que de una transnacional con diferentes líneas de negocios y con presencia en diferentes países. La coordinación es por tanto un punto clave, ya que los equipos motivados por sí solos no dan resultados, necesitan instancias de coordinación efectivas que lo soporten, integren y den seguimiento entre ejecutivos, departamentos y empresas dentro de un holding. A través de diferentes instancias de colaboración, es posible aportar decididamente para hacer fluir la comunicación de mejor manera, enfocado en mejorar las ventas.

El objetivo de esta dimensión es definir herramientas de particular sencillez y fácil aplicación, tal como reuniones de coordinación semanales entre ejecutivos de diferentes departamentos. Otra buena manera de aportar, es que entre departamentos se realicen presentaciones breves de la actividad que cada uno realiza. De esa manera, se propicia un diálogo activo entre los involucrados para hacer más eficiente la coordinación, gracias a un mejor entendimiento de las funciones de cada área.

Según Laudon (2012), "aunque hay muchos supuestos beneficios para la colaboración, en realidad se necesita una cultura de negocios de apoyo en la empresa, además de los procesos de negocios correctos, para poder lograr

una colaboración significativa. También se requiere una buena inversión en tecnologías colaborativas”. La siguiente tabla resume los principales beneficios y requerimientos para que se dé una colaboración efectiva.

Tabla 4: Beneficios y requisitos de la colaboración

<i>Beneficio</i>	<i>Fundamento</i>
Productividad	Las personas que trabajan juntas pueden completar una tarea compleja con más rapidez que el mismo número de personas que trabajan aisladas. Habrá menos errores.
Calidad	Las personas que trabajan juntas y colaboran, pueden comunicar los errores y corregir las acciones con más rapidez que cuando trabajan aisladas. Esto puede conducir a una reducción de los búferes y del retardo de tiempo entre las unidades de producción.
Innovación	Las personas que trabajan juntas y colaboran en grupo, pueden producir más ideas innovadoras para productos, servicios y administración, que el mismo número de personas que trabaje de manera aislada.
Servicio al cliente	Las personas que trabajan juntas en equipo, pueden resolver las quejas y los problemas de los clientes con más rapidez y efectividad, que si estuvieran trabajando aisladas.
Desempeño financiero	Como resultado de todo lo anterior, las empresas colaborativas tienen un crecimiento superior en las ventas y en el desempeño financiero.

Fuente: Kenneth Laudon (2012)

De la tabla anterior se desprende el impacto positivo que se genera al propiciar el trabajo debidamente coordinado. Especial énfasis se hace en el hecho que el resultado esperado de un trabajo en equipo bien coordinado, es un desempeño financiero superior. La rentabilidad final en cada caso la determinará una serie de otros factores tanto externos como internos, sin embargo la organización se encontrará diseñada para aportar su potencial grupal de manera coordinada.

Uso de tecnología: se busca darle versatilidad a la interacción de los distintos departamentos comerciales de una empresa transnacional, a través de una plataforma de coordinación amigable y práctica. Asimismo se busca optimizar las plataformas de venta que tienen las distintas empresas, aprovechando de mejor manera cada encuentro con clientes actuales o potenciales, logrando implementar una estrategia de ventas cruzadas eficiente, motivadora y atractiva para los ejecutivos. El uso de un sistema de CRM (Customer Relationship Management) se considera fundamental para lograr un objetivo de integración coordinación y mejora del desempeño regional. Hoy en día la compañía no cuenta con esta plataforma, lo que genera los siguientes efectos:

- I. Los contactos comerciales dependen de cada persona, creando un riesgo en caso que algún ejecutivo renuncie y se pierdan los contactos por no tenerlos almacenados
- II. No hay una adecuada visibilidad, ni tampoco trazabilidad, de las actividades comerciales que se realizan en casa país y unidad de negocio
- III. No se logra una coordinación en viajes de negocios de los distintos países y ejecutivos
- IV. Se pueden duplicar esfuerzos en gestiones con un mismo cliente, dando una imagen de descoordinación y falta de preparación
- V. Los seguimientos de desempeño de los ejecutivos de venta se debe realizar manualmente, haciendo más engorrosa su ejecución lo que suele terminar en falta de un seguimiento efectivo

En el anexo 1 se detalla el business case para la implementación de un CRM para la empresa en Ecuador.

Otra herramienta de aún más fácil implementación es un repositorio de información en línea, también conocido como *share point*, el cual busca

mantener información en la nube, actualizada permanentemente y accesible para todos los ejecutivos de la región. Se considera una herramienta de impacto medio, rápida implementación y socialización, además de bajo costo, por lo que es parte de las recomendaciones del modelo de gestión. En este repositorio se deben guardar procedimientos, manuales, reportes de viaje, informes de la industria y en general cualquier información que pueda ser útil para la empresa, independientemente del país que sea.

El beneficio último que se busca con herramientas como ésta, es potenciar una gestión del conocimiento activa como parte de la cultura de la empresa. En términos más amplios, se refiere a la forma en que se promueve el aprendizaje organizacional, el cual se refiere a mejorar la capacidad de compartir experiencias, buenas prácticas y evitar repetir errores que tengan un impacto económico. Por ejemplo, un simple formato tipo check list, que haya ayudado en algún puerto a reducir la ocurrencia de errores, es una buena práctica que puede transferirse rápidamente al resto de la organización, a un costo nulo y con un potencial alto impacto en eficiencia operacional.

Son muy pocas las empresas que promueven este tipo de aprendizaje, por una mal concebida concepción que el error debe ocultarse. La mayor fuente conocimiento en una empresa transnacional, la da precisamente la capacidad ampliada de aprender de múltiples experiencias en diferentes lugares y bajo una gran variedad de circunstancias. Bajo una óptica de aprendizaje continuo, este elemento puede constituirse en una fortaleza de la organización, que se traduzca en una ventaja competitiva.

Indicadores de gestión: una frase recurrente en los sistemas de gestión de calidad como el ISO 9001:2000 es que “lo que no se mide, no se puede gestionar”. Establecer métricas de seguimiento y políticas de evaluación, es por tanto clave para poder medir realmente los efectos de las medidas implementadas y el desempeño de los ejecutivos. Las mediciones tradicionales que apuntan a cantidad de contactos son aceptables, sin

embargo deben complementarse con indicadores adicionales que permitan visualizar resultados, y además obliguen a los equipos comerciales a incorporar cambios en su comportamiento, ya que sabrán que hay evaluaciones asociadas a su gestión.

Algunos ejemplos de métricas tradicionales e indicadores adicionales sugeridos son los siguientes:

- Cantidad de encuentros sostenidos con cliente:
 - Presencial
 - Telefónico
 - Mail
 - Próximo encuentro
- De esos encuentros, se registran usualmente los siguientes datos:
 - Información de la compañía
 - Volumen de cargas/pedidos/negocios
 - Requerimientos futuros para mi línea de negocio
 - Con qué proveedor trabaja / qué condiciones tiene
 - Reclamos o sugerencias
- Información adicional que debiera incorporarse:
 - Necesidades del clientes para otras líneas de negocios
 - Sales lead compartidos y ventas cruzadas concretadas
 - Empresas relacionadas de la compañía
 - Información sobre su cadena de valor
 - Atributos que más valora de un proveedor

En línea con los indicadores de gestión de venta señalados, las pautas tradicionales de levantamiento de información están prediseñadas a indagar las necesidades inmediatas del negocio. De esa manera no se consideran aspectos que si bien son menos evidentes, son igualmente relevantes a la hora de establecer y mantener una relación comercial. Lo anteriormente señalado se pone en evidencia en el siguiente ejemplo y en la Tabla 1.

Ejemplo: Una empresa transnacional tiene varias representaciones comerciales para transporte de contenedores vía marítima. Asimismo la empresa también cuenta con empresas relacionadas o alianzas estratégicas con empresas de transporte, consolidadoras de carga, puertos y otros servicios logísticos. Cada línea naviera cubre determinadas rutas que pueden o no ser competencia con otras. Cuando un ejecutivo de una línea que transporta contenedores Asia a Ecuador y viceversa, solicita información a un cliente, sus preguntas serán básicamente las siguientes:

Tabla 5: Pauta tradicional de levantamiento de información comercial

	Respuesta
¿Qué cargas son las que mueve su empresa?	
¿Qué volúmenes maneja de importación entre Asia y Ecuador?	
¿Qué volumen maneja de exportación desde Ecuador a Asia?	

Fuente: Elaboración propia

Estas 3 preguntas son apropiadas y cumplen cabalmente lo que una representación comercial exige a su ejecutivo de ventas.

Sin perjuicio de lo anterior, si la empresa que representa el ejecutivo tiene además otras líneas de negocios, sería sencillo lograr obtener más información con las preguntas comerciales presentadas en la Tabla 2, las que constituyen un buen ejemplo de cómo una pauta de levantamiento de información diseñada de acuerdo a las necesidades del equipo de ventas, puede arrojar información más completa sobre el mismo proceso.

Tabla 6: Pauta propuesta con enfoque en ventas cruzadas

Pregunta	Respuesta
¿Qué cargas mueve su empresa desde Ecuador hacia otros destinos además de Asia?	
¿Trae su empresa cargas de otros orígenes además de Asia?	
¿Cómo está manejando su logística en Ecuador? ¿Está satisfecho con su logística de transporte, el puerto de descarga, el despachante de aduana, el almacenaje?	
¿Dónde cree que se podría agregar valor a su cadena de suministro?	
¿Tiene su empresa sucursales en otros países, o bien le reporta a alguna casa matriz en el extranjero?	
¿Hay empresas relacionadas que formen parte de su empresa, que puedan requerir servicios logísticos?	

Fuente: Elaboración propia

Una pregunta muy importante que complementa el levantamiento, es sobre el organigrama de las empresas. Entender quien toma las decisiones, a quien le reporta esa persona, quien le reemplaza y quiénes son sus proveedores actuales, permitiría completar el mapa de relaciones políticas de un cliente.

¿Con cuántos clientes mantienen contacto un ejecutivo comercial cada mes? Si asumimos 40 encuentros, tanto formales como informales, en cada uno de ellos el ejecutivo tiene la posibilidad de entender las necesidades de su cliente y agregar más valor a su gestión. Los diagramas de flujo del anexo 2 resumen estos enfoques.

5.3. El Modelo de Gestión

El modelo descansa en 3 ejes principales: Sentido de Rentabilidad, Inteligencia Emocional y Coordinación Efectiva. Cada uno de estos ejes se elaboró ampliamente en el desarrollo del planteamiento de la propuesta. El conjunto de herramientas asociados a cada uno de estos elementos, permite lograr el objetivo de crear sinergias que redunden en una maximización de valor para la compañía trasnacional. A diferencia de empresas locales, las multinacionales cuentan con una ventaja competitiva apalancada en su tamaño, cobertura, recursos y alcance. El poder alcanzar su mejor resultado potencial, no depende solamente de cada país o unidad de negocio de forma individual, sino que de una combinación de esfuerzos que este modelo busca articular de la manera más concreta y práctica posible.

Gráfica 14: Modelo de gestión



Fuente: Elaboración propia

El modelo debe abrirse a cada una de las dimensiones, de manera de ser lo más concreto posible en la aplicación de cada una. Asimismo esto permite

identificar con mayor facilidad los costos asociados a cada una de las actividades. Una de las claves del modelo es la combinación activa de los ejes, ya que de lo contrario los resultados no serán destacables.

La tabla 7 resume las dimensiones de cada eje, sobre las cuales se detallan una serie de iniciativas específicas de trabajo, basadas en los planteamientos elaborados en el planteamiento. Mostrarlas en conjunto es parte del objetivo específico de conectar cada eje con su dimensión e iniciativas, en función de lograr en conjunto un sistema eficiente que permita desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Tabla 7: Ejes, dimensiones e iniciativas

Eje	Dimensión	Iniciativa
Sentido de rentabilidad	Cuota de cartera	Realizar reuniones semanales de coordinación con otras unidades de negocio
		Optimizar el resultado de reuniones comerciales mediante un check list
	Ventas cruzadas	Incluir como objetivos de cada empleado identificar oportunidades de ventas cruzadas
		Realizar talleres mensuales repasando la gama de servicios prestados por cada división
	Incentivos	Definir y socializar premios para los mejores empleados que encarnen este eje
		Felicitar públicamente los logros, circulando al menos una comunicación mensual
Segmentación	Uso activo de matriz de segmentación de clientes por contribución	
	Definir política de captación por cuadrante, según el tipo de negocio	
Inteligencia emocional	Empatía	Concretar instancias y frecuencia de reuniones sociales o actividades guiadas de equipo
		Realizar charlas de cada división a cargo de sus propios ejecutivos
	Motivación	Capacitar a los líderes en técnicas de motivación y coaching

		Empoderar a los ejecutivos enriqueciendo sus puestos de trabajo
	Cultura organizacional	Crear una cultura de trabajo en equipo
		Reducir las jerarquías y permitir a todos plantear ideas y poder implementarlas
	Coordinación	Realizar reuniones semanales de coordinación entre los ejecutivos de diferentes divisiones
		Realizar conferencias mensuales entre equipos de cada país
Coordinación efectiva	Uso de tecnología	Implementación de un sistema de relacionamiento con cliente (CRM)
		Compra de licencia para uso de plataforma Share Point
	Indicadores de gestión	Establecer sistemas de gestión de desempeño para las iniciativas más críticas
		Analizar periódicamente los resultados de los indicadores y evaluar mejoras

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta una tabla que resume solamente las iniciativas, ponderándolas según su costo asociado, el impacto esperado en su eje de gestión y la dificultad de su eventual implementación. En ella se evidencia la simplicidad del modelo, ya que la mayoría de las iniciativas no revisten mayor costo, sin embargo aportan significativamente a potenciar los ejes.

Tabla 8: Análisis de costo/impacto/implementación por iniciativa

Iniciativa	Costo asociado	Impacto en el eje	Dificultad de implementación
Realizar reuniones semanales de coordinación con unidades de negocio	Bajo	Alto	Baja
Optimizar el resultado de reuniones comerciales mediante un check list	Bajo	Alto	Baja
Incluir ventas cruzadas como objetivo del empleado. Convertirse	Bajo	Alto	Media

en el “top of mind”

Realizar talleres trimestrales (fuera de oficina) repasando servicio de cada división	Medio	Alto	Baja
Definir y socializar premios para los mejores empleados que encarnen este eje	Alto	Medio	Media
Felicitar públicamente los logros	Bajo	Medio	Bajo
Uso de matriz de segmentación de clientes	Bajo	Medio	Alta
Definir política de captación por cuadrante	Bajo	Alto	Media
Cluster regional con al menos 2 asistentes	Alto	Medio	Baja
Charlas internas sobre cada división	Bajo	Medio	Media
Capacitar a los líderes en técnicas de motivación y coaching	Medio	Medio	Media
Empoderar a los ejecutivos enriqueciendo sus puestos de trabajo	Bajo	Medio	Alta
Crear una cultura de trabajo en equipo	Bajo	Alto	Media
Reducir las jerarquías y permitir a todos plantear ideas y poder implementarlas	Bajo	Medio	Alta
Realizar reuniones semanales de coordinación entre diferentes divisiones	Bajo	Alto	Baja
Conferencias entre equipos de cada país	Bajo	Alto	Media
Implementación de un sistema CRM	Alto	Alto	Alta

Compra de licencia para usar Share Point	Medio	Medio	Media
Establecer sistemas de gestión de desempeño para iniciativas más críticas	Bajo	Alto	Media
Analizar periódicamente los resultados de los indicadores y evaluar mejoras	Bajo	Alto	Media

Fuente: Elaboración propia

Los principales indicadores de gestión que deberán implementarse se muestran en la tabla 9, los cuales son parte clave de la estructura de evaluación y seguimiento. Su administración debiera estar a cargo del encargado de gestión de calidad, o quien el gerente general designe para esos efectos. No es conveniente delegar esta función en algún miembro del equipo comercial, ya que es una actividad que requiere dedicación y regularidad para que el proceso sea sistemático.

El porcentaje de cumplimiento depende mucho de las particularidades de cada negocio y organización, por lo que no se establecen métricas fijas a ese respecto. De todos modos se considera que sobre un 80% de cumplimiento, las herramientas tendrán un impacto significativo.

Tabla 9: Indicadores de éxito

Dimensión	Indicador de éxito	Periodicidad
Cuota de cartera	Nº de minutas de reuniones	Semanal
	Nº de check lists / reuniones	Semanal
Ventas cruzadas	Nº de ventas cruzadas concretadas	Mensual
	Nº de asistentes a talleres de capacitación	Mensual
Incentivos	Nº de empleados premiados	Semestral
Segmentación	% de clientes ubicados en cada cuadrante	Trimestral
Empatía	Nº de reuniones y charlas realizadas	Trimestral
Motivación	Nº de asistentes a talleres de liderazgo	Semestral

	N° de capacitaciones externas realizadas	Semestral
Cultura organizacional	Cantidad de capas jerárquicas entre el gerente general y equipos de venta	Anual
Coordinación	N° de reuniones y conferencias realizadas / listas de acciones acordadas	Semanal
Uso de tecnología	CRM implementado Share point implementado	Semestral
Indicadores de gestión	Cantidad de reuniones de evaluación de indicadores	Trimestral

Fuente: Elaboración propia

5.4. Análisis económico

La tabla 8 muestra que de las 20 iniciativas planteadas, un 75% tiene un costo bajo, lo que en la práctica implica que no se requiere realizar desembolsos efectivos. En esas instancias, el recurso destinado es básicamente el tiempo de los empleados para involucrarse en tareas de coordinación.

No se considera que exista un costo directo asociado, ya que tanto las reuniones, conferencias, capacitaciones y revisiones, son propias de la actividad de planificación comercial en una empresa. En consecuencia, lo que se está haciendo es definir instancias específicas de coordinación, su frecuencia y entregables, dándole forma al modelo de gestión.

Un 30% de las iniciativas está dentro de la categoría de costo medio o alto, siendo esta última la que se contempla para costos mayores a US\$ 500 al año por empleado. Considerando un escenario estimado de equipos comerciales constituidos por 20 personas por país, la siguiente tabla resume los costos directos por año asociados a la implementación del modelo de gestión.

5.4.1. Análisis de costos

Tabla 10: Costos estimados por año

<i>Iniciativa</i>	<i>Detalle</i>	<i>Costo estimado</i>
CRM	Licencia para 20 usuarios	US\$ 16,800
Cluster	Reunión regional con 2 asistentes	US\$ 3,000
Capacitaciones	Charlas trimestrales de liderazgo y coaching	US\$ 2,000
Share point	Licencia por usuario de US\$ 10 mensual	US\$ 2,400
Incentivo	Premio para el mejor colaborador equivalente a US\$ 1,000 por semestre	US\$ 2,000
Socialización	Talleres trimestrales sobre unidades de negocio fuera de la oficina	US\$ 2,000
TOTAL		US\$ 28,200

Fuente: Elaboración propia

5.4.2. Análisis de ingresos

El aumento de los ingresos estará determinado básicamente por las iniciativas vinculadas con el eje de sentido de rentabilidad, y en parte apoyados por la tecnología que se incorpore como parte de la coordinación. El eje de inteligencia emocional genera un importante aporte a nivel cualitativo, de sentido de equipo y cultura organizacional, el cual no es posible cuantificar. Sin embargo, el uso de las tecnologías colaborativas ayudará en la práctica a mejorar las posibilidades de incrementar las ventas como resultado del enfoque en rentabilidad por parte de los equipos comerciales y su interacción regional. No es posible determinar con exactitud el aporte económico que el modelo de gestión puede asegurar, ya que depende de muchas variables como cantidad de clientes, tipo de industria, valor del servicio prestado, estructura competitiva entre otras variables.

Sin perjuicio de lo anterior, el principal impacto se dará por el aumento en la cuota de cartera de nuestros clientes, como función del incremento en los servicios vendidos en cada país y el potencial de ampliar las oportunidades de negocio para la organización en otros países. Tomando el análisis que se hace en el business case del CRM, si asumimos que 20 ejecutivos tienen 5 instancias de venta de alto potencial a la semana cada uno, eso da un total de 400 al mes, considerando todas las líneas de negocio. Si solo un 10% de esas instancias de venta arroja oportunidades de negocio concretas diferentes a las tradicionales, la estimación de nuevos negocios mensuales será de 40, vale decir 480 al año. La rentabilidad de cada negocio es muy variable, ya que puede ser desde un flete marítimo, un transporte terrestre, un servicio de asesoría o aduana, una desconsolidación, un agenciamiento portuario, protector o brokerage. Si asumiéramos una rentabilidad promedio muy reducida de US\$ 250 por cada venta adicional, que es bajo la media del margen bruto de cada servicio que ofrece, pues tendríamos un ingreso mensual de US\$ 10,000 y un ingreso anual de app US\$ 120,000 con los mismos ejecutivos que tenemos hoy en día. Considerando el costo indicado total anual de US\$ 28,200, el potencial de rentabilidad sobre la inversión es de casi 4 a 1, equivalente a un costo del 24% sobre la utilidad potencial a generar.

El formato de evaluación de ventas debe contemplar las siguientes dimensiones:

- Ventas internas: % de aumento en las ventas de la unidad de negocio a la que pertenece cada ejecutivo, por uso de mejores herramientas de preparación y coordinación
- Ventas cruzadas:
 - o Nacionales: % aumento de las ventas dentro de cada organización nacional, a través de identificar oportunidades para las distintas unidades de negocio por cada ejecutivo
 - o Internacionales: % de aumento en las ventas cruzadas entre países

5.4.3. Viabilidad

El proyecto se considera viable de implementar en función del análisis preliminar económico y del potencial que existe al integrar diferentes unidades de negocio en una relación estable con clientes. Los costos se tienden a mantener en el tiempo, mientras los ingresos pueden aumentar al asegurar proyectos a largo plazo y de mayor rentabilidad.

Tabla 11: Viabilidad económica anual por país

Costo anual	US\$ 28,200
Potencial de ingresos	US\$ 120,000
Utilidad proyectada	US\$ 91,800

La tasa de interés referencial del Banco Central de Ecuador para febrero del 2016 es de 8.88% anual, lo que equivale a que la inversión requerida de US\$ 28,200 tendría un rendimiento de app US\$ 2,504 al año, en caso de mantenerse como instrumento bancario de renta fija. Por su lado, el modelo de gestión sostiene que un potencial conservador de utilidad por año sería de app US\$ 91,800, o el equivalente a 3.25 veces la inversión estimada. Ello no considera las externalidades positivas que se han relatado a lo largo del trabajo, que genera un impacto significativo en la construcción de una cultura de trabajo en equipo, sinergias regionales, motivación y por último una ventaja competitiva sostenible en el tiempo como factor diferenciador

CONCLUSIONES

Un paradigma común que suele verse en las empresas es que su proceso de venta está enfocado en vender sus productos. Pues bien, eso satisface la necesidad de venta de la empresa, pero no necesariamente entiende cabalmente la necesidad de compra del cliente. La orientación a nuestro producto o servicio, inevitablemente termina nublando la capacidad de comprender las necesidades de los clientes, como manera de integrarse a su cadena de valor. Eso además permite anticipar otras necesidades que se derivan de la principal, y poder desarrollar un portafolio de productos o servicios que satisfagan una necesidad mayor. La fuerza de venta de las empresas suelen enfocarse en cumplir las metas que les impone su línea de negocio directa, lo que en el marco de compañías transnacionales, equivale a limitar el potencial comercial de cada interacción con un cliente.

El objetivo del trabajo era idear una combinación de herramientas para construir una gestión eficiente en una empresa transnacional que opera en Sudamérica. El modelo propuesto apunta por tanto en esa dirección, alineado con ejes de gestión específicos, lo que permite desarrollar sinergias que aporten mayor rentabilidad y se transformen en una ventaja competitiva sostenible. Resulta evidente que estas empresas gozan de una ventaja relevante por su cobertura geográfica, por tanto lo que se buscó fue extender ese condición a un uso de esa presencia que maximice las ganancias para la compañía. Este desarrollo naturalmente debe apoyarse en las personas, y es por eso que el modelo busca ser práctico, sencillo y de fácil incorporación en la cultura de trabajo. Las 3 dimensiones presentadas, permiten simplificar el enfoque en cada una de ellas mediante dimensiones más limitadas, que deriven en iniciativas que a su vez sean controladas por indicadores de gestión.

En relación a los objetivos específicos, se considera que el modelo cumple esa función en las dimensiones deseadas. El aumento de la rentabilidad está analizado en una estructura de costos e ingresos,

apalancado en iniciativas que buscan potenciar las ventas cruzadas, maximizar el share of wallet y apoyarse en incentivos y seguimiento. Por su lado, la inteligencia emocional se aborda mediante el liderazgo y motivación, en forma de talleres internos y capacitaciones externas, buscando lograr un equipo empático y comprometido con la organización. La comunicación es un concepto que se facilita con reuniones y conferencias, que permitirán de manera muy sencilla mejorar la coordinación a nivel de cada país y regional. Por último, la tecnología se considera un pilar fundamental como herramienta de facilitación, lo cual se implementa en forma de un share point y sistema CRM.

Las ventajas del modelo son su fácil implementación, bajo costo relativo de aplicación y rápido efecto en la gestión comercial. Sin duda habrá algunas dimensiones que requerirán de más tiempo para lograr resultados visibles, como por ejemplo crear una cultura de trabajo en equipo multinacional, que es un proceso largo y sistemático que requiere del activo involucramiento de los distintos niveles de liderazgo en la organización. Otra ventaja evidente es el potencial de aumentar las ventas cruzadas, lo que implica hacer más eficiente el proceso de venta. Este modelo se trata de crear una nueva fortaleza en la empresa, que se apalanque en su inversión geográfica y su gente. Esa ventaja competitiva le permitirá estar en mejor posición para hacer frentes a las amenazas comerciales que atenten contra su participación de mercado. Ello constituye por tanto el argumento para convencer a la empresa y su gerencia de tomar este camino y no otras alternativas, en vista que el retorno por la inversión es favorable, además de las externalidades positivas que acarrea consigo.

Las limitaciones del modelo están dadas principalmente por la dificultad de probar empíricamente su éxito en un ambiente real. La decisión de incorporar un modelo, por más económico que éste sea, suele demandar el patrocinio y anuencia de la alta gerencia de una empresa transnacional, además de los gerentes generales de cada país. Ese proceso resulta complejo de concretar por tanto, dado el nivel de aprobaciones que requiere, además de ser extenso en su horizonte de comprobación en el tiempo. Por

ese motivo el diseño se enmarcó en un marco teórico coherente, sumado a los aportes de expertos en el sector comercial usado como referencia y la propia experiencia del redactor de este trabajo como ejecutivo de una empresa transnacional con base en Sudamérica. Otra limitación que podría enfrentar el modelo es la diferencia cultural existente en la región. Si bien el alcance está definido a Sudamérica, ya que existe cierta convergencia en las formas de trabajo, existen barreras culturales que pueden dificultar la implementación de este, y cualquier modelo de alcance regional que requiere de interacción activa entre las personas. La mejor manera de reducir esa incertidumbre, es sin embargo convocando a la alta gerencia como patrocinador del proyecto y potenciando las iniciativas de empatía, para lograr articular gradualmente pero con éxito el modelo de gestión. No se contemplan limitaciones presupuestarias ni técnicas, dado el alcance de las medidas propuestas, las que en su mayoría no requieren de exigencias técnicas significativas ni recursos humanos adicionales. Un factor de resistencia que se visualiza como posible, es la carga adicional de trabajo que implica adoptar ciertas iniciativas, en especial el CRM. La manera de abordar aquello, es desde el punto de vista de los beneficios que conlleva tanto para mejorar el control, aumentar la visibilidad, incrementar las ventas y por ende los incentivos económicos. Por último, el foco en implementar herramientas prácticas, apunta precisamente a reducir la resistencia por funciones tediosas que no conciten el interés del grupo de trabajo.

La recomendación final es tomar la iniciativa de implementar este modelo de gestión en una empresa transnacional con cobertura en Sudamérica, permitiendo contrastar el resultado esperado de la combinación de herramientas en un ambiente real y competitivo. Ya que la inversión es baja, en el peor de los escenarios solo algunas de las iniciativas pudieran resultar y toras no, lo que en definitiva es un aporte al funcionamiento. El escenario más probable es que el funcionamiento conjunto de la mayoría de las herramientas asociadas a cada eje de gestión, sea el motor de desarrollo de una cultura de trabajo en equipo y enfocada a mejorar las ventas.

Como reflexión final, se enfatiza el concepto que ni los equipos de trabajo, ni los modelos de gestión, por sí solos, serán capaces de producir un cambio y generar resultados. El liderazgo patrocinador de la alta gerencia es fundamental en cualquier iniciativa como esta, ya que es la convicción con la que se implemente, la variable determinante del éxito, por cierto junto a la adhesión que se logre generar en el resto de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, R. I. (1994). *Rediseñando el futuro*. México: Limusa.
- Alcazar, R. M. (2003). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/clima-cultura-desarrollo-y-cambio-organizacional/>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de Talento Humano*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Eric Schmidt, J. R. (2015). *Como trabaja Google*. Kindle.
- FODA, M. (17 de Enero de 2016). *Matriz Foda*. Obtenido de matrizfoda: www.matrizfoda.com
- Forces, S. (25 de enero de 2016). *salesforces*. Obtenido de salesforces: <https://www.salesforce.com/>
- García, S., & Simon, D. (2003). *La dirección por valores*. España: McGraw Hill.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo*. Barcelona: Ediciones B.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership*. Boston: Harvard Business Press.
- Harold, K., & Weihrich, H. (2004). *Administración, una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Keiningham, A. B. (2011). Customer Loyalty Isn't Enough. Grow Your Share of Wallet. *Harvard Business Review*.
- Keiningham, T., Askoy, L., Bouye, A., & Cooil, B. (15 de Enero de 2016). *How to increase yor share of wallet*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/search?navigation=4294953721%20516164>
- Kenneth Laudon, J. L. (2012). *Sistemas de información gerencial*. Mexico: Pearson.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2004). *Sistemas de Información Gerencial*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Mahmoud A. Wahba, L. G. (1976). *Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory*.
- Maslow, A. (1954). *Motivación y personalidad*. Londres: Harper & Row.
- Porter, 5. f. (16 de Diciembre de 2015). *Las 5 fuerzas de Porter*. Obtenido de 5 Fuerzas de Porter: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Pirámide.
- Rogers, C. (1972). *El proceso de convertirse en persona*. Buenos Aires: Paidós.
- Schmidt, E., & Rosenberg, J. (2015). *Cómo trabaja Google*. México, D.F.: Penguin Random House.
- Skinner, F. (1938). *El comportamiento de los organismos*. Londres: Appleton & Company.
- Welch, J., & Byrne, J. (2007). *Hablando Claro*. Barcelona: Zeta.

Anexo 1: Business case para implementación de un CRM

- 1.1. Propósito: implementar un CRM (Customer Relationship Management) es darle versatilidad a la interacción de los distintos departamentos comerciales de una empresa transnacional, a través de una herramienta tecnológica. Asimismo se busca optimizar las plataformas de venta que tienen las distintas empresas, aprovechando de mejor manera cada interacción con los clientes actuales y potenciales, logrando implementar una estrategia de ventas cruzadas eficiente, motivadora y atractiva para los ejecutivos.
- 1.2. Situación actual: Actualmente las empresas transnacionales no cuentan con una base de datos unificada, ni un sistema de gestión de clientes que pueda ser consultado por todos los ejecutivos. Esto limita el potencial de ventas de la empresa, ya que cada ejecutivo solo ofrece sus servicios, sin percatarse que puede ampliar el alcance de la venta con un poco más de preparación. La importancia del proyecto radica en que dará visibilidad a los ejecutivos de las realidades de otras áreas y países, permitiendo optimizar la gestión del personal de venta, sincronizar los esfuerzos y crear una plataforma versátil que permita a la gerencia monitorear el uso de esta herramienta.
- 2.1. Metodología: Para corroborar la necesidad de uso de esta herramienta de coordinación, se evaluó la cantidad de personas que tiene interacción comercial con los clientes según la siguiente planilla, en una de las empresas del grupo, ubicada en Ecuador: El estudio se realizó en octubre del año 2015 según los siguientes parámetros:

Compañía	Ejecutivos de venta	Jefes	Gerentes
-----------------	----------------------------	--------------	-----------------

Agencia liner	4	1	1
Agencia tramp	2	0	1
Representación	2	1	0
Logística general	4	1	1
Logística líquidos	1	1	0
Total	13	4	3

2.2. En relación al proceso de venta, el procedimiento actual de cada división hace referencia a los objetivos inmediatos de cada vendedor, a su presupuesto y sus metas, lo que es coherente con una planificación comercial por objetivos. Se ha notado que no se promueve la venta cruzada, a pesar de contar con 5 frontings comerciales que tienen diario acceso a diferentes clientes. El proceso por cuanto requiere un nuevo enfoque, el cual contemple incentivos para aprovechar cada instancia para rentabilizar más a cada cliente, sin perder la dedicación a cada negocio. Un elemento distintivo que ayudará a generar una ventaja competitiva, será la interacción mediante este sistema con oficinas de otros países de la región. La segunda fase del proyecto contempla la promoción de este software a nivel regional, permitiendo un uso ampliado del CRM, aumentando el potencial de ventas cruzadas a un plano internacional, perfilando a la compañía de manera multinacional y por último, reduciendo el costo por cada licencia debido al volumen de usuarios.

2.3. Herramientas cualitativas: Durante el mes de octubre 2015 se realizó una encuesta de preguntas cerradas a 10 ejecutivos de la empresa, cuya tabulación arrojó los siguientes resultados en términos de porcentaje de personas por cada respuesta:

Pregunta	Bueno	Regular	Malo
¿Cómo considera usted el nivel de interacción entre ejecutivos de venta?	10%	30%	60%
¿Cómo califica usted el conocimiento que tiene de otras empresas del holding y los servicios ofrecidos?	20%	60%	20%
¿Cómo ponderaría usted las herramientas disponibles para potenciar ventas cruzadas y compartir información de clientes actuales?	0%	20%	80%
¿Cómo considera usted su nivel de predisposición para aprovechar reuniones de venta y ofrecer otros servicios cuando se presente alguna oportunidad?	80%	20%	0%
¿Cómo percibe usted la retribución que generaría si genera una venta, distinta a la de su propio negocio?	20%	50%	30%

El resultado de esta encuesta, arroja que claramente no hay suficientes herramientas que promuevan una venta cruzada efectiva. Asimismo los ejecutivos no sienten que deban invertir su tiempo en vender algo que no sea el solo servicio que ellos ofrecen, pues no perciben una compensación concreta por ello. El nivel de preparación para aprovechar una instancia de venta es relativamente bajo, a pesar que la disposición a apoyar gestiones de venta cruzadas demuestra ser alto.

3. Solución propuesta

3.1. El principal requerimiento es la adquisición de un software flexible y eficiente que mejora el control y gestión de clientes. Para ello se evaluó a las principales empresas del mercado.

Microsoft	Microsoft Dynamics
Nectia	Sales Force
Google	Google Sales

El análisis de costo inicial se hizo con Nectia (www.nectia.com), ya que esta empresa tiene relación comercial con Ultramar en una empresa del grupo, por tanto el acceso a información resultó más fluido. Nectia es empresa líder en servicios tecnológicos de información en la nube, que ha desarrollado un moderno software llamado Sales Force. Este software tiene un costo fijo por licencia que se estima en US\$ 70 por mes, por lo que el valor final dependerá de la cantidad de usuarios que la organización desee tener con acceso a la nube.

En principio la sugerencia para este proyecto es de 20 licencias, que permitan que los gerentes comerciales, los jefes de línea y ejecutivos de venta, tengan acceso a esta herramienta. El costo mensual sería por tanto de US\$ 1,400 por mes, vale decir US\$ 16,800 por año. Se considera que ampliando el uso del CRM a nivel regional, asumiendo un total de 100 licencias en total, el costo por usuario podría bajar hasta \$50 por cada uno, con lo que por ejemplo para Ecuador, el costo anual sería de US\$12,000 al año, o US\$ 1,000 mensual.

3.2. Implementación: Una vez contratado el servicio, se requerirá de un equipo de usuarios clave que serán capacitados por la empresa seleccionada, ya sea en el país donde se encuentre la oficina de la compañía o en Ecuador. Estos usuarios serán quienes tengan la responsabilidad de capacitar al resto de los usuarios locales.

3.2.1. Capacitaciones internas son asimismo clave para el éxito del proyecto. El vendedor solo podrá vender lo que sabe que la organización ofrece, para lo cual es perentorio una socialización de las representaciones, servicios, integralidad en la cadena logística, asesoría, etc. Propiciar instancias de convivencia entre ejecutivos aportará también a generar una complicidad en el proceso de venta. Algunos sistemas de CRM contienen además un chat interno, el cual facilita la interacción entre los usuarios. Permiten además generar

alertas, monitorear el nivel de uso de los usuarios, establecer metas, revisar objetivos, entre otras facilidades que se ofrecen.

3.2.2. No existen requerimientos especiales que excedan la infraestructura actual, ya sea en cuanto a hardware, ancho de banda u otros requerimientos mínimos para que la aplicación pueda operarse. Al ser un servicio en la nube, el acceso puede darse desde un desk top en oficina, un lap top en casa o inclusive bajando una aplicación desde el teléfono móvil de cada usuario. Lo anterior redundará en un uso ampliado, permanente y ágil por parte de los usuarios, lo que a su vez asegura un mayor involucramiento en el proceso de venta, el cual puede ser monitoreado en horarios no laborables si el empleado se siente suficientemente motivado a usarlo o tiene incentivos concretos para ello.

4.1. Resultados esperados

Los resultados esperados de la implementación de un Customer Relationship Management son los siguientes:

- Mejor coordinación entre ejecutivos, departamentos y empresas dentro del holding que aumentan las posibilidades de ventas cruzadas.
- Mejor control de las actividades que realizan los ejecutivos, mediante herramientas de monitoreo que ofrece un CRM moderno (cantidad de ingresos, reportes cargados, reuniones realizadas, etc)
- Mediante instauración de metas de ventas cruzadas, se logrará cambiar la mentalidad de los ejecutivos de etnocéntrica a integradora.
- Se propiciará un mejor ambiente entre colaboradores de diferentes compañías del grupo, los que compartirán tanto en la etapa de capacitación como de ejecución de sus funciones

- Se abre la puerta para aprovechar ventajas competitivas sobre el mercado local, al incorporar una plataforma regional de ventas que agregue valor a los clientes regionales al acceder a vendedores más integrales
- Aumento en la motivación de los ejecutivos al incorporar incentivos económicos por ventas cruzadas, muy aparte de los bonos de desempeño que obtienen actualmente en sus respectivas áreas
- Se complementa el cargo de cada colaborador, lo que agrega un nuevo valor a sus funciones, aumenta el compromiso y sentido de pertenencia
- Permite a los colaboradores conocer mejor la organización, sus diferentes servicios y el potencial de rentabilidad integral
- Se aprovecha al máximo cada interacción comercial, buscando obtener la mayor rentabilidad posible por cada servicio que se presta
- Crea una ventaja competitiva al tener ejecutivos mejor preparados que la competencia, que ofrecen servicios integrales y son capaces de anticiparse a requerimientos de los clientes en sus reuniones

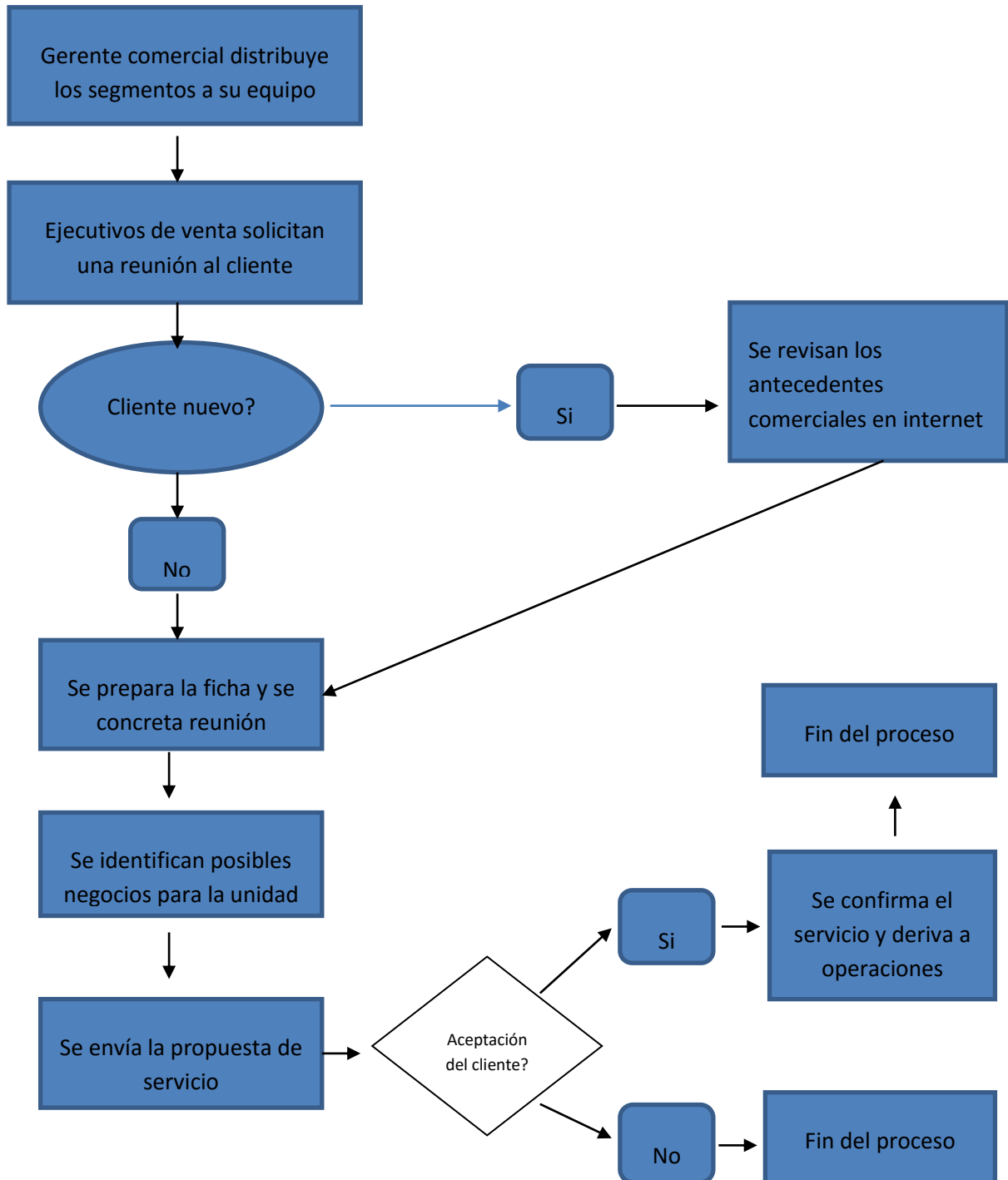
5.1. Conclusiones: Actualmente la empresa de Ecuador del grupo transnacional cuenta con 20 colaboradores de 5 divisiones que interactúan regularmente con diferentes clientes de distintas áreas relacionadas al comercio exterior. Asumiendo que cada uno tiene un promedio de 5 interacciones concretas a la semana, podemos considerar que cada ejecutivo tiene unas 20 instancias de venta con cada cliente. Bajo esa premisa, mensualmente la compañía crea 400 oportunidades de venta, ya sea con clientes actuales o potenciales. Si la capacitación de cada ejecutivo le permite mirar más allá de su propia empresa, y la organización le provee herramientas para acceder de manera sencilla y rápida a la información que requiere, sumado a un plan de incentivos que lo comprometa, tendremos un círculo virtuoso en el cual no tendremos 400 instancias de venta para

1 sola empresa, sino que para 5, lo que en teoría podría proyectar las instancias de venta a 2,000 por mes.

- 5.2. Análisis económico: Si asumimos que un discreto 10% de estas instancias de venta adicionales a las 400, verá la luz y se convertirá en un negocio, pues tendremos mensualmente 40 nuevos negocios, que al año podrían transformarse en 480. La rentabilidad de cada negocio es muy variable, ya que puede ser desde un flete marítimo, un transporte terrestre, un servicio de asesoría o aduana, una desconsolidación, un agenciamiento portuario, protector o brokerage. Si asumiéramos una rentabilidad promedio muy reducida de US\$ 250 por cada venta adicional, que es bajo la media del margen bruto de cada servicio que ofrece, pues tendríamos un ingreso mensual de US\$ 10,000 y un ingreso anual de app US\$ 120,000 con los mismos ejecutivos que tenemos hoy en día. Considerando el costo indicado en el punto 3.1., el potencial de rentabilidad sobre la inversión es de 10 a 1.

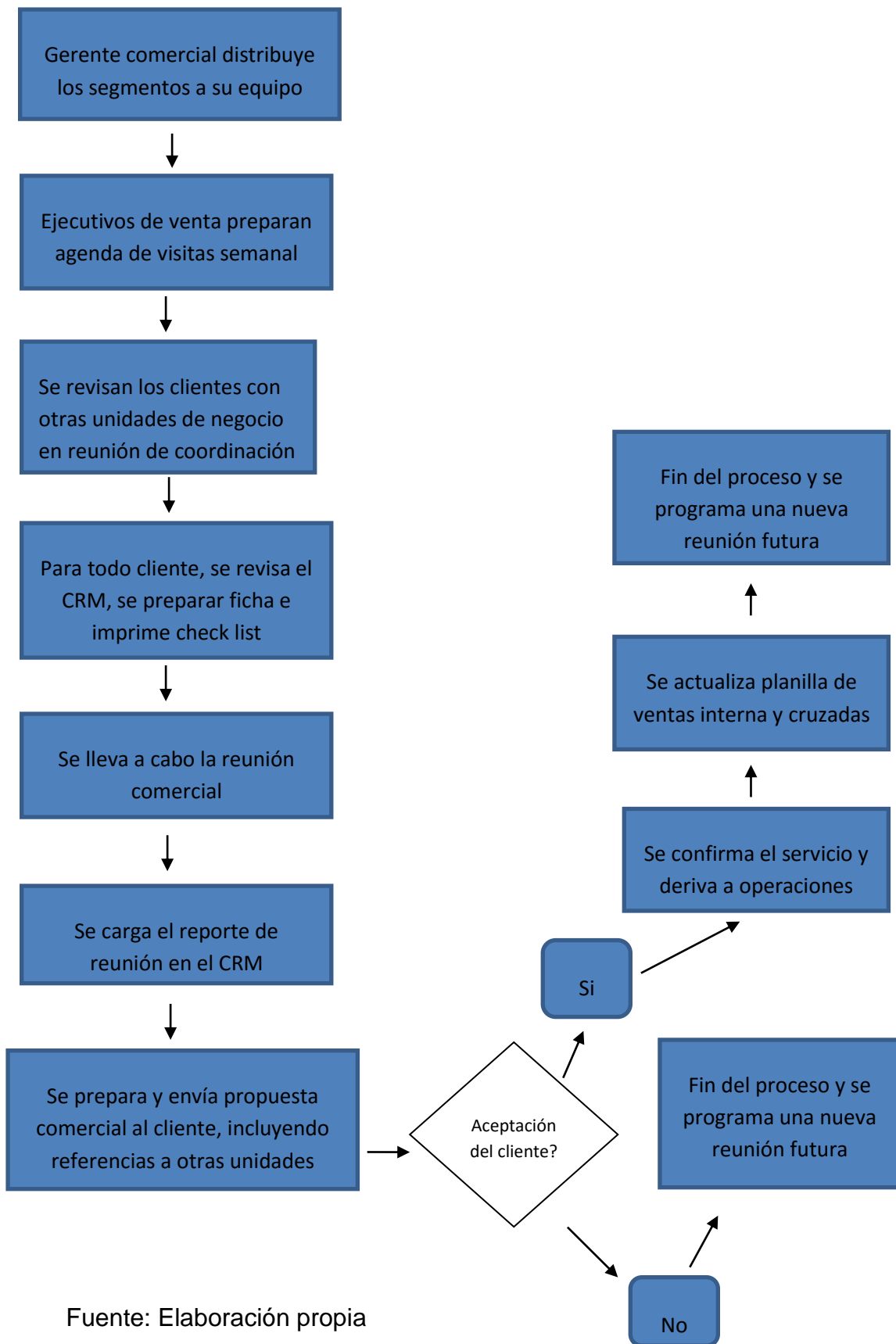
Anexo 2: Diagramas de flujo

2.1. Diagrama de flujo del proceso de venta estándar



Fuente: Elaboración propia

2.2. Diagrama de flujo del proceso propuesto



Anexo 3: Encuestas a expertos

Durante los meses de enero y febrero, se realizó una encuesta telefónica a altos ejecutivos de empresas de servicios petroleros, portuarios y logísticos, que operan a nivel global. El objetivo era conocer su experiencia relacionada a la manera en la que sus empresas y ellos entienden los ejes de gestión que guían su funcionamiento comercial.

El desarrollo de las encuestas se encuentra a continuación:

Nombre	Olivier Lavau	Empresa	Inchcape
<i>Posición</i>	VP Ventas y Marketing Latino América	<i>Rubro</i>	Agencia marítima
<i>Pregunta 1:</i>	¿Cómo está organizado y cómo considera usted el funcionamiento comercial de su empresa?		
<i>Respuesta 1:</i>	Inchcape es una empresa con presencia a nivel mundial, por lo que está separada por regiones para poder dar cobertura más focalizada a cada una. Además cuenta con gerencias regionales que se encargan de alinear a los equipos de cada país detrás del mismo objetivo, que en nuestro caso es lograr una utilidad del ejercicio en torno al 15% del ingreso.		
<i>Pregunta 2:</i>	¿Con qué herramientas cuenta la empresa que agregar valor a la interacción entre ejecutivos?		
<i>Respuesta 2:</i>	Contamos con un CRM muy potente, que permite tener una excelente visibilidad de lo que ocurre en cada país. Antes de cada reunión, por ejemplo yo puedo consultar el CRM y tener un track record de la actividad de cada cliente.		
<i>Pregunta 3:</i>	¿Estaría dispuesto a analizar la factibilidad de utilizar un modelo de gestión para mejorar la colaboración en red?		
<i>Respuesta 3:</i>	En la medida que aporte al objetivo de incrementar la rentabilidad y no incremente mucho los costos, si estaría dispuesto.		
<i>Pregunta 4:</i>	¿Qué atributos considera imprescindibles en este modelo de gestión?		

<i>Respuesta 4:</i>	Debe ser un modelo enfocado a resultados y que sea práctico. No es muy útil una herramienta compleja a esta escala.
---------------------	---

Nombre	Patrik Bergstrom	Empresa	Schlumberger
<i>Posición</i>	Supply Chain Manager, Venezuela	<i>Rubro</i>	Servicios petroleros
<i>Pregunta 1:</i>	¿Cómo está organizado y cómo considera usted el funcionamiento comercial de su empresa?		
<i>Respuesta 1:</i>	Schlumberger es una empresa que presta varios servicios petroleros y está organizada comercialmente bajo esa premisa. Nuestra operación es a escala mundial, pero estamos divididos en geomarkets que abarcan áreas con mercados complementarios, como por ejemplo Argentina/Bolivia/Chile o Perú/Colombia/Ecuador.		
<i>Pregunta 2:</i>	¿Con qué herramientas cuenta la empresa que agregar valor a la interacción entre ejecutivos?		
<i>Respuestata 2:</i>	Nosotros tenemos centralizado en los geomarkets la gestión comercial junto a cada país, lo que aporta rapidez en la toma de decisiones. Además tenemos reuniones semanales de coordinación entre las cabezas de los geo markets.		
<i>Pregunta 3:</i>	¿Estaría dispuesto a analizar la factibilidad de utilizar un modelo de gestión para mejorar la colaboración en red?		
<i>Respuesta 3:</i>	Claro que sí, empresas de este tamaño requieren de constantes revisiones a sus maneras de trabajar e integrarse, por lo que si hay formas diferentes y nuevas de mejorar la interacción, es un deber nuestro considerarlas.		
<i>Pregunta 4:</i>	¿Qué atributos considera imprescindibles en este modelo de gestión?		
<i>Respuesta 4:</i>	Comunicación fluida, eficiencia y retorno.		

Nombre	Christopher Mikolin	Empresa	Western Bulk
<i>Posición</i>	Gerente comercial	<i>Rubro</i>	Transporte

			marítimo
<i>Pregunta 1:</i>	¿Cómo está organizado y cómo considera usted el funcionamiento comercial de su empresa?		
<i>Respuesta 1:</i>	Nuestra empresa está basada en Noruega, con operaciones en Sudamérica controladas desde Chile. Las funciones comerciales se manejan conjuntamente entre las oficinas de Oslo y Santiago.		
<i>Pregunta 2:</i>	¿Con qué herramientas cuenta la empresa que agregar valor a la interacción entre ejecutivos?		
<i>Respuesta 2:</i>	Para efectos de coordinación, tenemos conferencias telefónicas 2 veces a la semana, en la cual cada equipo comercial habla de los cierres que han hecho y en los que están trabajando, para tener una mejor visibilidad y tener la oportunidad de apoyar proactivamente.		
<i>Pregunta 3:</i>	¿Estaría dispuesto a analizar la factibilidad de utilizar un modelo de gestión para mejorar la colaboración en red?		
<i>Respuesta 3:</i>	En una empresa dedicada a un rubro tan dinámico como el transporte marítimo de carga seca, que además está pasando por una profunda crisis con fletes históricamente bajos, toda iniciativa que ayude a generar valor suma, pero el costo será también algo a considerar.		
<i>Pregunta 4:</i>	¿Qué atributos considera imprescindibles en este modelo de gestión?		
<i>Respuesta 4:</i>	Cualquier modelo de gestión debe contar con indicadores que permitan monitorear el desempeño. Tener fuentes de consulta rápidas y en todo momento, es fundamental para empresas con oficinas en diferentes lugares del mundo, que pueden tener diferencias horarias.		

Nombre	Humberto Romero	Empresa	Seacor Marine
<i>Posición</i>	Gerente comercial, Latino América	<i>Rubro</i>	Naves de apoyo petrolero
<i>Pregunta 1:</i>	¿Cómo está organizado y cómo considera usted el		

	funcionamiento comercial de su empresa?
<i>Respuesta 1:</i>	Seacor Marine es una empresa dedicada al apoyo de faenas petroleras costa afuera, pero es parte de un grupo que también opera barcazas e inclusive helicópteros. La oficina central está en New Orleans y para Sudamérica la base se encuentra en Rio de Janeiro. En el resto de los países contamos con agentes que alimentan de oportunidades de negocio.
<i>Pregunta 2:</i>	¿Con qué herramientas cuenta la empresa que agregar valor a la interacción entre ejecutivos?
<i>Respuesta 2:</i>	Para Sudamérica, la red de agentes es la base de la información comercial para Seacor. No contamos con sistemas, sino que dependemos de los reportes que envía cada agente. Por supuesto que cuando se identifica un negocio, el equipo comercial propio de Seacor realiza las gestiones activamente.
<i>Pregunta 3:</i>	¿Estaría dispuesto a analizar la factibilidad de utilizar un modelo de gestión para mejorar la colaboración en red?
<i>Respuesta 3:</i>	Considerando que no tenemos un sistema o modelo en funcionamiento, sería razonable probar alguna herramienta, sujeto a la aprobación de la gerencia general.
<i>Pregunta 4:</i>	¿Qué atributos considera imprescindibles en este modelo de gestión?
<i>Respuesta 4:</i>	Hoy en día lo que tenemos depende de la voluntad de cada agente, por lo que me parece que definir plazos y entregables, es clave para que algo así funcione. No creo que sea necesario un sistema muy complejo, más bien mejorar la coordinación y visibilidad de nuevos negocios.

Nombre	Nicolás Bleier	Empresa	Nutrex
Posición	Gerente general	Rubro	Trading
<i>Pregunta 1:</i>	¿Cómo está organizado y cómo considera usted el funcionamiento comercial de su empresa?		

<i>Respuesta 1:</i>	Nuestra empresa tiene su base en Colombia, además de Paraguay y Bolivia que es donde se genere nuestra materia prima. En el resto de los países comercializamos el producto a través de distribuidores. No tenemos un equipo comercial muy grande, así que las decisiones pasan casi siempre por mis manos, previa validación del gerente comercial.
<i>Pregunta 2:</i>	¿Con qué herramientas cuenta la empresa que agregar valor a la interacción entre ejecutivos?
<i>Respuesta 2:</i>	Básicamente conferencias telefónicas cada una semana o quince días con cada país. No tenemos un sistema específico para apoyar estas actividades de coordinación.
<i>Pregunta 3:</i>	¿Estaría dispuesto a analizar la factibilidad de utilizar un modelo de gestión para mejorar la colaboración en red?
<i>Respuesta 3:</i>	El tamaño de nuestra empresa es pequeño, pero está creciendo rápidamente. En ese sentido, sí me interesa explorar alternativas que permitan tener una base sólida para seguir creciendo de manera coordinada. Solo me preocuparía que no fuera algo que agregue demasiada burocracia, ya que eso atentaría contra la toma de decisiones rápida que tenemos hoy en día y que funciona bien.
<i>Pregunta 4:</i>	¿Qué atributos considera imprescindibles en este modelo de gestión?
<i>Respuesta 4:</i>	Diría que debe ayudar a facilitar la comunicación, sin recargas las tareas del equipo. En general tenemos poca gente dedicada a funciones comerciales, por lo que no quisiera sacarlos de foco, sino que ayudarlos a hacerles la vida más fácil y a mejorar su desempeño.

Nombre	Carolina Pizarro	Empresa	Full Pak
<i>Posición</i>	Gerente comercial para Sudamérica	Rubro	Logística líquidos
<i>Pregunta 1:</i>	¿Cómo está organizado y cómo considera usted el funcionamiento comercial de su empresa?		

<i>Respuesta 1:</i>	Full Pak está organizado con gerentes comerciales ubicados en cada uno de los diferentes países de Sudamérica donde tenemos actividad comercial. Los gerentes tienen ejecutivos comerciales, que se coordinan con la gerencia regional que tiene base en Santiago. Todo el back office y fábrica de envases está centralizada en Chile, quedando en manos de los países solo la comercialización y administración.
<i>Pregunta 2:</i>	¿Con qué herramientas cuenta la empresa que agregar valor a la interacción entre ejecutivos?
<i>Respuesta 2:</i>	Nuestra principal herramienta es la cultura de la empresa. Somos una empresa joven, dinámica e innovadora que no tiene miedo a experimentar. Una de las actividades más esperadas es la junta semestral de estrategia, que realizamos en diferentes lugares, donde además de hablar de los planes comerciales, se hacen actividades lúdicas y compartimos entre todos. El espíritu de equipo diría que es nuestra mejor arma. Una iniciativa muy interesante para destacar es la "Full-Pak School", que es un tipo de instituto donde cada persona que ingresa a la compañía, debe asistir por 2 semanas para entender el negocio, conocer la fábrica donde se produce nuestro producto y conocer a las personas del equipo regional en quienes se deberá apoyar. También lo hacemos para gente que lleva algún tiempo con nosotros, pero que necesite actualizar conocimientos y sus relaciones interpersonales. El instituto también imparte algunos cursos más técnicos, para mejorar la calidad de servicio y otros objetivos.
<i>Pregunta 3:</i>	¿Estaría dispuesto a analizar la factibilidad de utilizar un modelo de gestión para mejorar la colaboración en red?
<i>Respuesta 3:</i>	Creo que el funcionamiento de Full Pak es bastante bueno, pero siempre se puede mejorar algo. Considerando nuestras operaciones en distintos países de la región, y que no contamos con un sistema que apoye comercialmente, me

	parece que una herramienta podría ayudar a mejorar la coordinación.
<i>Pregunta 4:</i>	¿Qué atributos considera imprescindibles en este modelo de gestión?
<i>Respuesta 4:</i>	Nosotros nos basamos mucho en la cultura de colaboración, pero no tenemos un sistema que la soporte. Me parece que un atributo importante es justamente tener una plataforma ya sea CRM u una aplicación, que permita mejorar el acceso a información.

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Trabajo de titulación - Javier Ponce - Versión final 26 feb.doc
(D18199165)
Submitted: 2016-02-26 16:01:00
Submitted By: jponce@ultramarnetwork.com
Significance: 3 %

Sources included in the report:

Andrea Viteri-Estudio de factibilidad para la implementación de una Hostería Campamento.docx
(D16755577)
Tesis Final CMora.doc (D16854156)

Instances where selected sources appear:

8



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Ponce Valenzuela Javier Andrés, con Pasaporte # P05230951 autor del trabajo de titulación: **Diseño de un modelo de gestión para la colaboración en red en una empresa transnacional**, previa a la obtención del título de **INGENIERO COMERCIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 18 de marzo de 2016

f. _____

Nombre: Ponce Valenzuela Javier Andrés

Pas: P05230951



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Diseño de un modelo de gestión para la colaboración en red en una empresa transnacional		
AUTOR	Ponce Valenzuela, Javier Andrés		
REVISOR/TUTOR	Roche Aguirre, María Laura		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía		
CARRERA:	Administración de empresas		
TITULO OBTENIDO:	Ingeniero Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	26 DE FEBRERO DEL 2016	No. DE PÁGINAS:	113
ÁREAS TEMÁTICAS:	Tecnologías de colaboración, modelo de gestión, cultura organizacional		
PALABRAS CLAVES:	Modelo de gestión, liderazgo, equipos, ventaja competitiva, sinergia		

RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): Se considera que existe un crecimiento potencial que las empresas no alcanzan con las acciones comerciales tradicionales, por tanto es necesario determinar la mezcla más adecuada de herramientas que permitan lograr el mejor desempeño posible, generando sinergias que excedan el resultado lógico del esfuerzo individual de cada organización y grupo de ejecutivos en cada país, permitiendo desarrollar esta habilidad diferenciadora que se traduzca en una ventaja competitiva. El estudio del tema se contextualizará en una empresa transnacional, con presencia en 8 países de Sudamérica, entre ellos Ecuador. Se dispone de un acceso privilegiado a este escenario, dada la experiencia del autor en esta compañía, lo que permite acceder a una empresa de reconocido prestigio y que ha pasado por el proceso de internacionalización en la última década. El resultado que se busca es un modelo de gestión simple, que contribuya a que las empresas transnacionales alcancen su rendimiento comercial potencial. Los ejes del modelo son el sentido de rentabilidad, inteligencia emocional y coordinación efectiva.

ADJUNTO PDF:	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR:	Teléfono: +56-992354406	E-mail: javier.ponce.v@gmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Roche Aguirre, María Laura	
	Teléfono: +593-4-2888888 / 0955555555	
	E-mail: maria.roche@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	