

## **Reparticiones Territoriales: ¿se aplican en el ciclo de vida de las actividades empresariales?**

Alexander Pavel Cedeño Velasco

*Universidad De Guayaquil*

Juan Emilio Balás León

*Universidad Politécnica Salesiana*

Tania Palacios Sarmiento

*Universidad Internacional del Ecuador*

Autor para correspondencia: [acedeno@ups.edu.ec](mailto:acedeno@ups.edu.ec), [jbalas@ups.edu.ec](mailto:jbalas@ups.edu.ec),

[tapalaciossa@uide.edu.ec](mailto:tapalaciossa@uide.edu.ec)

Fecha de recepción: 30 de Junio de 2017 - Fecha de aceptación: 15 de Noviembre de 2017

**Resumen:** La presente investigación empieza indicando el uso y la importancia que tiene el proceso denominado como reparticiones territoriales para la distribución de mercados como técnica complementaria en el estudio de mercado dentro de los planes de Marketing. Como objetivo general se describe su aplicación en el ciclo de vida empresarial, para desarrollar este planteamiento se señalan definiciones de reparticiones, costo de oportunidad, estudio de mercado, tratamiento de contratos de franquicias, empresas corporativas, líneas geográficas de comercio y alianzas estratégicas. La metodología tiene un diseño exploratorio, se utilizaron expertos del área de gerencia aduanera, director de comercialización y ventas regionales. A los mismos, se les aplicó una entrevista dirigida a obtener sus conocimientos sobre tratamiento, forma de aplicación, criterios, problemas e inconvenientes, contratos formales legales, papel de mediación del Estado y recomendación de las reparticiones territoriales en el Ecuador. Entre las conclusiones se reafirma que las reparticiones efectivamente son aplicadas en el ciclo de vida empresarial, tienen relación directa con las ventas y proceso logístico, las alianzas estratégicas favorecen su ejecución total, deben incluirse dentro de la investigación de mercado y debe estar amparados en contratos para su formalidad legal.

**Palabras Clave:** Reparticiones territoriales, contratos de franquicias, alianzas estratégicas.

**Abstract:** This research begins by indicating the use and importance of the process known as territorial distribution for the distribution of markets as a complementary technique in market research within Marketing plans. As a general objective, its application in the business life cycle is described, in order to develop this approach, definitions of distributions, opportunity cost, market study, treatment of franchise contracts, corporate companies, geographic trade lines and strategic alliances are pointed out. The methodology has an exploratory design, experts from the area of customs management, director of marketing and regional sales were used. An interview was applied to them to obtain their knowledge about treatment, form of application, criteria, problems and inconveniences, formal legal contracts, role of State mediation and recommendation of territorial divisions in Ecuador. Among the conclusions reaffirms that the dealings are effectively applied in the business life cycle, are directly related to sales and logistics process, strategic alliances favor their total execution, must be included in market research and must be covered by contracts for its legal formality.

**Keywords:** Territorial divisions, franchise agreements, strategic alliances.

## INTRODUCCIÓN

En los tiempos actuales las empresas buscan poder incrementar sus ingresos económicos, afianzar su imagen corporativa y ejecutar eficientemente sus procesos primarios y secundarios de las actividades que realizan, sean estos de productos o servicios, las reparticiones territoriales es una herramientas de utilidad empresarial para todo tipo de empresa que estén en ciclos de vida de introducción, crecimiento, madurez y hasta declinación sean estos a nivel de franquicias, corporaciones, empresas pymes, etc, donde se conocerá como cada una de ellas aplica criterios y herramientas para su aplicación y se lo hará en base a de investigación bibliográficas, investigaciones de campo con exposición de ejemplos reales de empresas que ejecutaron las reparticiones territoriales permitiendo tener un panorama más claro de la definición y aplicación para futuros investigadores que deseen orientarse sobre este tema.

Las empresas para realizar sus actividades comerciales necesitan investigar, delimitar el lugar donde se van a generar las ventas sean estos de productos o servicios por tal razón es viable conocer la aplicación de las reparticiones territoriales porque permiten potencializar el costo de oportunidad en los negocios, reduciendo los gastos operacionales financieros altos en muchos al ingresar a un mercado, esfuerzo inapropiado de recursos logísticos dando con esto el fracaso en posicionamiento de marcas.

El objetivo general es describir la aplicación de las reparticiones territoriales como parte del ciclo de vida de las actividades empresariales.

Los objetivos específicos son conocer conceptos relacionados a reparticiones territoriales, franquicias y alianzas estratégicas, definir el perfil de los expertos de diferentes sectores comerciales para el desarrollo de la investigación, aplicar instrumentos de investigación para obtener información de aplicación de reparticiones territoriales

## MARCO TEÓRICO

Desde un punto de vista de mercado, las reparticiones territoriales son los esfuerzos de posicionamiento de un producto o servicios que será de beneficio y conveniencia a la empresa nacional como a una empresa internacional, ya que el fin es evitar esfuerzo innecesario que a la larga puedan terminar en la desaparición de un mercado, las mismas que tienen relación con el costo de oportunidad incurrido.

Un costo de oportunidad es la contribución máxima disponible a la utilidad/pérdida o que se deja pasar por usar recursos limitados para un propósito en particular. Los costos de oportunidad se aplican a recursos que ya se poseen o que la compañía está comprometida a comprar. (Horngren, 2007).

A lo largo de la historia que se han generado reparticiones territoriales podemos mencionar las colonias como lo que pasó en América ya que fueron conquistadas por los españoles, ingleses, franceses dando a que cada grupo buscó territorios en donde posicionarse.

Se han generado muchos conocimientos sobre la definición de repartición territorial, en aspecto del derecho tenemos a continuación:

Es innegable que el territorio es, ante todo, un hecho geológico, aunque el Derecho utilice esta expresión para referirse a realidades físicas que no son tal.

Así, con el fin de solucionar determinados problemas, los ordenamientos jurídicos utilizan ficciones como, por ejemplo, que las aeronaves propiedad de los Estados son territorio nacional y, por ende, en ellas se aplican las mismas normas que rigen en el territorio “real” (Rico, 2011).

Hay proyectos internacionales como el “ordenamiento territorial” que es la planificación y el uso de suelos con objetivos de construir territorios integrados, equilibrados, sustentables para salvaguardar el futuro de las naciones, este proyecto se está desarrollando para América Latina y el Caribe. (Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y agricultura, 2017)

Las reparticiones territoriales aplicadas al comercio, parte de la sencilla razón de la definición de una marca que es símbolo o signo que representa a productos, servicios, lugares comerciales e industriales en un mercado. No podemos olvidar que esta marca debe ser única en reconociendo con otras ya que el comprador o consumidor deberá reconocerla como la referencia de la empresa.

Muchos dicen que al desarrollar marcas distintivas se deben casi al mismo formato o esquema a los que ya están posicionados.

La marca orienta la imagen de la empresa y contribuye a la construcción de su reconocimiento en los mercados extranjeros. En tanto que la marca es la base de su reputación, la empresa debe hacer una buena selección de paella en los mercados de exportación, toda vez que será su carta de presentación en los mercados donde participa. (Castillo, 2005)

Para estudiar el territorio a cuál se desea ingresar, serán los espacios de comercialización geográficos que serán competitivos, por la existencia de empresas iguales, tornándose en amenazas al mercado que se ofrece, la comunicación es otro elemento importante ya que es una herramienta muy útil para captar y mantener clientes, su meta es que el cliente debe recordar la empresa, queremos decir con esto, es muy importante analizar el producto o servicio, observar las ventajas comparativas en relación a los existentes, donde debemos resaltar las fortalezas principales, con esto producirá que con el pasar de los años los clientes confirmen la credibilidad, la eficiencia y la eficacia que llevará a la lealtad del consumidor.

El estudio de mercado es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado. Sus usos incluyen ayudar a crear un plan de negocios, lanzar un nuevo producto o servicio, mejorar productos o servicios existentes y expandirse a nuevos mercados. Puede ser utilizado para determinar qué porción de la población comprará un producto o servicio, basado en variables como el género, la edad, ubicación y nivel de ingresos (Drucker, 2008).

Se tomarán en cuenta la población con su respectivo tamaño, el canal de distribución sea de tipo directo fábrica – consumidor, indirecto que arranca desde el fabricante, mayorista, minorista y el consumidor final. Existen variaciones en los canales de distribución encontrándose agregados como el “detallista” que este continúa después del minorista, y luego llegará al consumidor final, encontramos este tipo de derivaciones en las cadenas de productos de ropa, suplementos alimenticios, bebidas refrescantes, consumo masivo, donde se maneja asociaciones silenciosas de comercio dando como resultado que agrega logística en la cadena de distribución de los productos mencionados.

Otro punto por tomar en cuenta son los factores económicos de la población como desarrollo a nivel de sector o localidad, obras estructurales como carreteras, alcantarillado, agua, luz, teléfono, aspectos sociales, cívicos, laborales, tecnológicos, todo elemento que permita determinar si el sector se encuentra activo.

Podemos mencionar ejemplos como en un sector rural la ausencia de carreteras, alcantarillado, agua no puede funcionar un negocio de lavandería de autos, otro puede ser la ausencia de telefonía o hasta muchas veces de internet difícilmente pueda vender repuestos de carros porque el grupo de clientes paga con tarjeta de crédito complicando la situación de pago, otro ejemplo un restaurante en un sector donde no haya vigilancia policial generará la ausencia de visitantes.

El marketing territorial es un fenómeno antiguo, pero después de los años 80 experimenta una intensificación. La rivalidad y la competencia se hacen patentes entre las ciudades y las regiones. La renovación de las estrategias de comunicación y de los fundamentos económicos y sociales: la municipalización y la extensión de la competencia; la puesta en valor de lo local; la evolución rápida de las herramientas de comunicación y finalmente la evolución misma del marketing. (Benko, 2000)

Las empresas tienen como finalidad posicionarse en un mercado meta, pero para llegar a estos deberán utilizar diferentes estrategias para alcanzar dicho objetivo, en muchos casos por no tener un conocimiento especializado, ingresan a territorios no explotados encontrándose con novedades como barreras de ingresos que a la larga se consideraron esfuerzo inapropiado e innecesario por la falta de estudio.

El entorno en el cual se encuentran las empresas determina su funcionamiento interno y, por lo tanto, inciden directamente en sus resultados. Por tal razón se hace necesario comprender cómo funciona este entorno, detectar cuáles son las fuerzas que lo componen y cómo se relacionan éstas con la forma en que la empresa opera. (Baena, Sanchez, & Montoya, 2003)

Generalmente las empresas pequeñas por no saber cómo es el condicionante del mercado, ingresan sin hacer un estudio ya que existen barreras invisibles como las financieras que piden en el caso de servicios poner dinero en las operaciones, mientras en otros aplican con lo que corresponde a la facturación donde solicitan que los pagos de créditos sean a 30, 60 y 90 días, de tal razón que aquellas empresas que puedan hacerlo formarán una barrera de ingreso.

También podemos mencionar la mala planificación donde se maneja recursos inapropiados llevando consigo la desproporción de lugares que no permiten una verdadera introducción al mercado potencial, es así que cuando se realiza un producto en el que se desconoce la tendencia de consumo existe barreras de comercialización en tiendas, boutiques y compras online. Como anécdota en las empresas de taxis donde ubicar unidades de vehículos en sectores donde no es habitual la influencia de consumidores, es innecesario quedando un desgaste de movilización, gasolina y hasta costo de oportunidad ya que en caso de realizar traslado llevarán un valor elevado debido a la movilización de un punto de partida diferente.

No se puede dejar de hablar de la competencia posicionada, nos estamos refiriendo a lo existente en el mercado ya que por su antigüedad en el servicio o producto, el cliente prefiere utilizar el dicho buscar lo conocido que mal por conocer, dando una negatividad rotunda al acceso a los nuevos negocios o emprendimientos.

Se ha dicho que hay que distinguir el comercio internacional del comercio interior por la existencia de mayores barreras, ya sea de distancia física, ya políticas en forma de fronteras entre Estados, que impiden o dificultan el movimiento de factores de producción de una zona comercial a otra. Esas barreras, añaden, separan los bienes comerciables de los no comerciables internacionalmente, con importantes consecuencias teóricas y prácticas (Schwartz, 2001)

### **Las franquicias y sus reparticiones territoriales**

Debemos considerar que el posicionamiento en un mercado es el colocar su producto, dando lugar muchas veces a generar franquicias que no es más que la relación comercial donde unas de las partes llamado franquiciador otorga a otra la licencia, el derecho o la utilización comercial en un lugar y tiempo determinado al franquiciador que es la persona que cancela una cantidad de dinero por tener dicha autorización.

Podemos mencionar empresas de comida rápida que entregan franquicias a personas que se quieran relacionar con la marca, pero ellos delimitan el sector geográficamente. Esto produce muchas veces que se utilice la expansión territorial que tiene como finalidad delimitar los mercados al cual recurrir tomando en cuenta que se expande cada vez más a ciudades, regiones o países por cada franquiciador, cuidando que no se crucen entre ellos en la distribución de la comercialización. Esto permitirá que haya más rentabilidad dentro del grupo de los franquiciados.

Se debe recalcar que es muy importante identificar que territorio acoger ya que al abarcar los grandes, se encuentran con la problemática de procesos logísticos, dado que su operatividad es pequeña, deficiente generando la recesión de franquiciadores. Por estos motivos se considera que el franquiciado como cabeza principal comience su distribución de forma pequeña y dispersa, ya que a medida que vayan creciendo igual manera su operatividad da como resultado el cumplimiento de los contratos establecidos entre las partes.

Entre los tipos de contratos encontramos como principal, el llamado “exclusividad”, ya que hay muchos franquiciados que ya tienen definidos que mercados poder trabajar, por tal razón hay veces que tiene costos extras por tener este privilegio de contrato porque lo considera potencial su ingreso. Pero todo dependerá de la formalidad en la que el franquiciador cumpla las reparticiones territoriales designadas, porque en muchos casos se encuentran coyunturas por el no respeto de la limitación geográfica comercial establecida para la distribución.

El contenido de los contratos de distribución tendrá como puntos relevantes el límite geográfico de aplicación, obligaciones de franquiciado y franquiciadores, tiempo de ejecución del contrato, cobertura de la franquicia, cláusulas de incumplimiento, etc. Las dos partes se preocuparan por los términos y condiciones quedando clara que no afecten a ninguna de las dos partes, si hablamos a nivel nacional dicho contrato son ejecutados en el país, pero si estamos hablando a nivel internacional en el caso de países diferentes entre las partes, se sugiere que sea en un país tercero llamado neutro porque no corresponde a ninguna de las partes porque en caso de tener complicaciones se registrará a la políticas, leyes, normas, etc. del país en se ejecutó el registro del contrato.

Tenemos cafeterías que muchos se encuentran solamente en gasolineras en base al contrato de exclusividad, y en base a los puntos geográficos de sus locales, solamente pueden ubicarse estas cafeterías, no pueden ubicar a otro negocio porque rompen las cláusulas de exclusividad, dando la ventaja ante el cliente que en cualquier local esta

empresa gasolinera siempre encontrará las cafeterías como parte de éstas. Lo manifestado son formas sencillas de diluir la responsabilidad y desarrollar investigación comercial ya que prefirieren acogerse al criterio previo establecido por la empresa otorgante de la exclusividad.

### **Repartición territorial en las empresas corporativas**

También podemos hablar de que a nivel “corporativo” son madre e hijos, esto quiere decir una matriz y sucursales, la aplicación de la repartición territorial también entra en ejecución ya que la empresa matriz tiene filiales en ciudades diferentes pero su distribución de comercialización y logístico queda trazado en base a la funcionalidad de la matriz.

Como por ejemplo tenemos del sector constructor donde la matriz dispone que a nivel de norte utiliza a la sucursal Quito para que abastezca las ciudades de las provincias de Manabí, Esmeraldas, Santo Domingo, Pichincha, Imbabura, Carchi, Napo, Sucumbíos y Orellana, a nivel sur la sucursal en la ciudad de Machala que abastece a las ciudades de la provincia Loja, El Oro, Cañar, Morona Santiago, Zamora Chinchipe, mientras a nivel del centro que es la matriz en la ciudad de Guayaquil abarca las ciudades de la provincias Los Ríos, Guayas, Bolívar, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Pastaza y Galápagos.

Existen reparticiones utilizadas de tipo horizontal agregando sucursales de para la gestión de atención al cliente, ventas, distribución, etc.; también se pueden utilizar integraciones verticales como por ejemplo en el sector de útiles escolares donde la empresa A es predominante para la Costa e insular cuyas provincias son Esmeraldas, Manabí, Los Ríos, El Oro, Guayas, Santa Elena y Galápagos, mientras que la empresa B domina la Sierra y el oriente donde encontramos Carchi, Imbabura, Cotopaxi, Pichincha, Tungurahua, Bolívar Chimborazo, Cañar, Azuay, Loja, Santo Domingo, Sucumbíos, Napo, Pastaza, Orellana, Morona Santiago y Zamora Chinchipe; esta relación es dada en una forma informal e intangible sin ningún documento de contrato solo es fue dada por el compartimiento del consumidor a nivel regional.

### **Empresas ubicadas por líneas geográficas de comercio**

Otro tipo de criterio son las líneas geográficas, que si hablamos de una ciudad serán dadas por ciertas calles, donde solo se venderán productos de un área de trabajo, tenemos por ejemplo en la ciudad de Guayaquil el sector de repuestos, accesorios, etc; todo relacionado al área automotriz, estos están ubicados en las calles Ayacucho(centro), Agustín Freire (norte) y García Moreno (sur) ya que es habitual para los mecánicos este sector de venta, llevando a un nivel que ofrecen por marcas, también por calidad de fabricación sean estas de alta, mediana y baja, otro nivel es del país de fabricación de origen sean estos japonés, americano, chino, colombiano, etc.

Estas calles son extremadamente comerciales ya que sus arriendos son altos debido a que es una zona de concurrencia comercial identificada al área automotriz para mecánicos y hasta el mismo público en general, esta identificación garantiza las ganancias a todo inversionista, pero volvemos a comentar que no se puede descuidar de ver la competencia existente.

Antes de ingresar a participar en estos sectores, se deberá realizar la planificación de investigación comercial que consiste en identificar el problema explicando la situación actual de ventas, cantidad de competidores, precio de venta

promedio, nivel económico de los clientes, créditos, forma de pago más conveniente, etc, luego fijar los objetivos que se quiere obtener, el presupuesto para obtener la información, ya que muchas de las informaciones puede ser realizados por profesionales como agencias de marketing que son especializadas en este tipo de trabajo o podrá ser desarrollado por su propia cuenta, todas estas actividades de obtención de información tienen costos elevados por la confiabilidad del informante que en muchos casos son empleados de las empresas competidoras, por ende debe ser presupuestado para luego tomar la decisión si se lo realizará y si es positiva la decisión se ejecutará la investigación obteniendo los datos se procederá a la evaluación que permitirá tener un panorama claro si procede o no el desarrollar la empresa. (Ildefonso & Abascal, 2017)

Muchos solo ven en una forma muy general el sector que no toman en cuentan como variables, datos, etc; terminando en muchos casos al fracaso ya que no profundizan la investigación sobre los negocios iguales y hasta superiores que como anteriormente dijimos llamados antiguos que generan la lealtad al cliente, terminando a que su actividad solo dure un par de años y con déficit monetario porque muchos generan préstamos y créditos que perduran su pago por mucho tiempo.

Otro tipo de ejemplo de negocios pueden ser colocados en zona geográfica acorde al tamaño de la población, estos lo vemos mucho a nivel de lubricadoras o gasolineras su posicionamiento en sectores cerca como terminales terrestres, zona de estacionamientos de buses, ciudadelas etc. Que por la gran magnitud de personas que transitan por esos sectores permiten que haya una demanda de servicios o productos, produciendo ganancias netas por ser pioneros al ingresar a nicho de mercados.

La importancia al desarrollar negociaciones en mercados cautivos llamados nichos es que siempre el precio que se debe considerar es el más alto debido a que a medida que van ingresando otros exponentes el precio puede comenzar a decaer poco a poco hasta que llegue al punto de equilibrio entre los ofertantes y demandantes. (Cedeño & Balás, 2017)

### **Alianzas estratégicas territoriales**

En el campo de las pymes también se puede generar las reparticiones territoriales cuando se realizan alianzas estratégicas, en muchos casos, estos al no poder realizar una actividad o cierto tipo de producto tener en stock, generan este tipo de trato informal de carácter verbal solemne, en algunos casos que los intercambios son internos y hasta secretos, permitiéndose la solidificación del trabajo entre estos, este tipo de ejemplo podemos ver en los servicios de aduana ya que el agente A tiene sus oficinas en los distritos de Guayaquil y Manta donde maneja trabajos en gestiones aéreas y marítimas mientras que el agente B realiza las operaciones aéreas y terrestres en los distritos Quito y Tulcán, el agente C mantiene oficinas Huaquillas, Puerto Bolívar y Macara con gestiones marítimas y terrestre.

Si analizamos son servicios totalmente diferentes por localidad y si no comparten el territorio de trabajo a nivel de pactos los tres están incurriendo a que no sean empresas estructurales a nivel de servicio aduanero, muchos importadores y exportadores exigen el servicio integral a nivel de los distritos autorizados para las operaciones aduaneras de cualquier modalidad aéreo, marítimo, terrestre, con esta exigencia los agentes realizan esta unión ya que la idea es mantener al cliente por mucho tiempo entregando un servicio tercerizado y su proceso comienza primeramente se recibe del cliente la documentación, este se lo entrega al agente B y realiza la gestión de operaciones, una vez terminado recopila los documentos y le factura a nombre del agente A y para

cuando lleguen a éste realizará su factura al cliente final, sin dar ninguna incidencia de que fue tercerizado.

Las reparticiones territoriales dan ventajas a nivel de costos porque permiten reducir las utilidades innecesarias de fondos ya que al compartir el riesgo financiero es menor el impacto de deuda, a nivel logístico permite eficientemente utilizar los recursos humanos, mobiliarios y tecnológicos acorde al tamaño territorial, poblacional, mercado de investigación, a nivel comercial permite expandir la marca en reconocimiento en base a los contratos estratégicos utilizado como franquicias, exclusividad, etc.

## METODOLOGÍA

El trabajo parte de un diseño exploratorio donde se han realizado la recolección de datos a nivel de revisiones bibliográficas y actividades de campo que fueron descritas con el fin de recabar información para conocer sobre situaciones o fenómenos. Esta obtención de datos y elementos servirán para posteriores investigaciones de tipo descriptivas. (Ildefonso & Abascal, 2017) Las técnicas utilizadas son las entrevistas a expertos, donde indicamos los perfiles de estos expertos a continuación:

*Experto 1:* Hombre de 46 años, con títulos de tercer nivel de Ingeniería Comercial y un posgrado en Marketing. Tiene 15 años de experiencia aduanera como gerente de ventas en empresa relacionadas a electrodomésticos, equipos de oficina, etc. especialista en ventas, distribución local y regional.

*Experto 2:* Mujer de 45 años, con títulos de tercer nivel de Ingeniera Mecánica y un posgrado en Dirección estratégicas en Marketing. Tiene 21 años de experiencia en empresas comercializadoras de lubricantes, implementos industriales, etc.; desempeñando el cargo de Gerente – Director de producto.

*Experto 3:* Hombre de 52 años, con títulos de tercer nivel de Ingeniero Comercial y un posgrado en Administración de empresas. Tiene 30 años de experiencia en el área administrativa y ventas como Gerente regional de empresa de ventas de equipos computacionales, equipos e insumo de trabajo.

## RESULTADOS

Tabla 1: Conocimiento sobre las reparticiones territoriales comerciales

TEMA	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3
Conocimiento y experiencia sobre reparticiones territoriales comerciales	Maneja 2 canales de distribución: mayoristas y tiendas a usuario final	Hay empresas que tienen líneas mayoristas y tiendas detallista	A nivel comercial – equipos de ventas

Elaborado por: Los autores

Las reparticiones territoriales son conceptos que manejan las personas relaciones en la parte comercialización, de marketing, distribución, etc.; explicaron que hay empresas que tienen líneas mayoristas y tiendas detallista, también genera el proceso de promoción, ventas y distribución entre las empresas filiales de la franquicia de distribución

Tabla 2: En la actualidad se aplica las reparticiones territoriales

<b>TEMA</b>	<b>EXPERTO 1</b>	<b>EXPERTO 2</b>	<b>EXPERTO 3</b>
Forma en que se aplican las reparticiones territoriales	Dentro del canal de distribución mayorista se maneja por regiones, mientras que el minorista es aplicado por lugar	Sí, pero no en todas las empresas nacionales, más si en las internacionales que están en Ecuador.	Si se aplica en toda empresa a nivel de comercialización

Elaborado por: Los autores

Toda empresa a nivel de comercialización aplica reparticiones territoriales de mercados sean estos por el criterio de canales de distribución generando empresas para mayoristas y en otros casos islas o tiendas de usuario final sean internos o regional, otros prefieren manejar línea de producto-ciudad, sucursales –sector, ya que la aplicación formal es realizada más por las empresas estructuradas debido a que tiene lineamientos de sistema de calidad ISO que exigen dentro de los procesos la actualización de datos para aplicaciones estratégicas acorde a los cambios poblaciones, políticos, sociales, etc, ya que deben tener evidencias de los mismos. También consideraron que las empresas transnacionales son obligatorias los estudios de investigación comercial para luego aplicación las estrategias porque están sujetas a normal internacionales.

Tabla 3: Criterios para la aplicación de las reparticiones territoriales

<b>TEMA</b>	<b>EXPERTO 1</b>	<b>EXPERTO 2</b>	<b>EXPERTO 3</b>
<i>Criterios</i>	El mapa político del país es el pilar para la repartición territorial por cuanto se manejan diferentes cupos y promociones de acuerdo con la región o ciudades.	Existen esquemas trazados para hacerlos, como el de panel de abeja, Pareto y otros. El mejor esquema es el que se usa a nivel de análisis de mercado con información de empresas especializadas y en caso de no existencia por medio de revistas, informes	Densidad poblacional, estadísticas históricas de ventas, información pública tributaria económica del territorio.

Elaborado por: Los autores

Los criterios utilizados para las reparticiones territoriales indicaron que el mapa político para aplicar cupos y promociones acorde a las ciudades, región o provincias, la densidad poblacional, información pública tributaria de los territorios. Otros utilizan técnicas del panal de abeja, Pareto, etc. Sin embargo indicaron que el mejor esquema es el que se usa a nivel de análisis de mercado donde se contrata empresas especializadas de estudio de mercado con información a tiempo real permitiendo datos más exactos para cruce entre la distribución de la empresa con otros tipos de mercados. En una pymes cuyo financiamiento es limitado utilizan datos del mercado obtenidos por

revistas económicas, informativas de cámaras, federaciones, asociaciones, etc., que por lo general no son tan reales ni desglosada por mercados, lo que lleva a la empresa a trabajar en comparaciones de datos históricos de la empresa versus informaciones de estas revistas, corriendo el peligro de errores altos en la distribución por este estudio.

Tabla 4: Los problemas que se generan al aplicar las reparticiones territoriales

TEMA	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3
<i>Problemas en reparticiones territoriales</i>	Un problema puede ser sobre los estándares de calidad, se deben manejar de igual manera en todas las regiones, un solo error podría causar malestar a toda la cadena, provocando desprestigio total a la corporación.	El ingreso y el ego del empleado asignado a ese territorio, porque si la métrica es muy según la repartición el empleado no llegará a sus metas.	Atomizar los esfuerzos de un grupo comercial.

Elaborado por: Los autores

Los problemas que pueden encontrar en la aplicación territorial son los estándares de calidad ya que deben ser iguales en todas las regiones, un solo error podrá causar malestar a toda la cadena provocando el desprestigio de la empresa. También el ingreso y el ego del empleado asignado a un territorio puede inferior en riesgo de la efectividad de la distribución y no cumplir con las metas pactadas por las empresas, por ende, indicaron atomizar los esfuerzos en el grupo comercial ya que ellos están en el contacto directo con el consumidor.

Tabla 5: Los contratos formales legales en las reparticiones territoriales

TEMA	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3
<i>Formas en que los contratos formales legales en las reparticiones territoriales</i>	Se maneja un marco legal para exigir presupuestos y convenios de pagos por la exclusividad de la distribución	Con las auditorías se entrega información clara y detallada de las actividades realizadas para luego comparar con los contratos y ver si se respeta los compromisos adquiridos	Es recomendable especificar las reglas de juego para cada uno de los participantes

Elaborado por: Los autores

Todos estuvieron de acuerdo de la aplicación de los contratos formales legales a la aplicación de las reparticiones territoriales entre empresas, lo que permite que el círculo de negocio sea equitativo neutro y armónico entre los contratantes, que en su marco legal se estipula presupuesto, convenios de pagos y de exclusividad a la distribución, las

reglas del juego están claras al momento de firmar el contrato que en caso de uno de ellos incumpla los tendrá que indemnizar al perjudicado.

Tabla 6: Estado como mediador en incumplimientos de los contratos

TEMA	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3
<i>Papel del Estado como mediador</i>	El estado debe participar mientras avale problemas de tipo legal es aceptable.	Deberá ser así, porque el Estado obligará con el cumplimiento de las indemnizaciones por daños y perjuicios al afectante del contrato	El Estado tiene mediación recomendable porque por medio de la judicatura en los centros mediación pueden llegar acuerdo entre las partes.

Elaborado por: Los autores

El Estado debe ser protagonista como mediador en caso de no cumplimiento, esto permite a que las partes tomen una formalidad al cumplimiento de las obligaciones en indemnizaciones por daños y perjuicios al afectado del contrato, dejando que entidades como la judicatura con su centro de mediación intercedan por ver el mejor beneficio de las partes.

Tabla 7: Recomendaciones por parte de los Expertos

TEMA	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3
<i>Recomendaciones</i>	Revisar cartera y clientes semestralmente para ofrecer más ventajas al distribuidor	En lo posible tener información real del mercado para cruzar con el histórico de la empresa.	Supervisión en sitio para optimización del recurso de tiempo del equipo comercial.

Elaborado por: Los autores

Recomendaron que se realice supervisiones en sitio o lugar definido para la optimización del tiempo de los equipos comerciales, tener a la mano información real actual sobre la empresa y el mercado territorial, ya que este permite observar en tiempo real como se están llevando las reparticiones en donde hay más incidencias y otras en donde hay falencias para desarrollar estrategias que permitan llegar a la meta esperadas por parte de las empresas.

## DISCUSIÓN

El criterio de los expertos fue importante ya que dio un panorama pleno que en la actualidad se conoce y se aplican donde los perfiles de los profesionales que pueden dar conocimiento sobre este tipo de tema son los que manejan comercialización, distribución, ventas, marketing, logística, etc. Fue relevante tomar en cuenta que para todo tipo de producto o servicio se puede aplicar las reparticiones sean estos que estén

pasando por las etapas de ciclo de vida de las empresas como introducción, crecimiento, madurez y declive.

El realizar las entrevistas con estos expertos que todos sobrepasan de los 10 años donde respondieron y confirmaron lo que se había manifestado lo indicado en el marco referencial centrando la teórica con la práctica del campo de profesionalismo.

Cabe manifestar que las empresas generadas por franquicias entre el contrato por marca o distribución, el franquiciado planifica la repartición, pero también encuentra que se pueden hacer aspectos de exclusividad, no se puede ignorar a las corporativas donde existen la matriz y las filiales que generan sus reparticiones acordes a los criterios como zonas, ciudades, regiones o hasta integraciones por lugares. Otro tipo de criterio utilizado y hasta expuesto por los expertos fue la situación económica del sector, la población que son predominantes ya que por las características del producto o servicio tiene accesibilidad.

Se puede utilizar reparticiones a nivel de empresa generando alianzas que permiten fortalecer el uno a otro en modo de intercambio, ya que normalmente todos tienen fortalezas, pero sus infraestructuras son limitadas dando esto a una desventaja al momento de ofrecer. Todos concordaron que debe escribir un instrumento de formalidad que será el contrato donde las partes se comprometen a cumplir lo pactado y en caso de incumplimiento la sanción respectiva, que el Estado tenga un rol protagónico como mediador y autoridad para que se cumplan las indemnizaciones en casos de perjuicios, que a la larga llevara a que los empresarios confíen en realizar estos tipos de contratos.

### CONCLUSIONES

- En cualquier etapa de ciclo de vida de las empresas se aplica las reparticiones territoriales ya que es un punto trascendental para poder ejecutar la estrategia que lleven al ideal que desean los dueños de las empresas
- Las ejecuciones del equipo de ventas y distribución logístico utilizan las reparticiones territoriales con el fin de alcanzar a cumplir las metas fijadas sean estos por despacho de producto o por activación de cuentas de nuevos clientes y los clientes leales.
- Las alianzas estratégicas en las reparticiones territoriales son muy favorable para el desarrollo, realizando en forma minuciosa y confiando en las empresas que están haciendo el pacto de la alianza, porque el cliente puede enterarse y podrá buscar al que le ejecutó el servicio en realidad.
- Se deben desarrollar obligadamente un plan de investigación de mercado porque con esta información se puede definir la repartición que debe ser por una empresa externa calificada o por la propia empresa, pero personas que sepan realizar dicha investigación con el fin de obtener datos reales.
- Es muy importante que las ejecuciones de contratos sean legales en cualquier criterio ya que permite afianzar los lazos de negocios entre empresas acordadas.

## BIBLIOGRAFÍA

Baena, Sanchez, & Montoya. (2003). EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS. *Scientia et Technica ISSN 0122-1701*, 65.

Benko. ( 2000). Estrategias de comunicación. *SciELO*, ISSN 0250-7161.

Castillo, C. A. (2005). Las marcas, la denominación de origen y la región de origen. *Mercados y Negocios ISSN 1665-7039*, 17.

Cedeño, & Balás. (2017). DISEÑO DE UN MECANISMO DE CONTROL DE PRECIOS EN LAS EXPORTACIONES AL DESARROLLAR UN MERCADO NICHOS. *Observatorio Economía Latinoamericana ISSN 1696-8352*, 4.

Drucker, P. (16 de Noviembre de 2008). Obtenido de <http://www.blog-emprendedor.info/que-es-el-estudio-de-mercado/>

Horngren. (2007). *Contabilidad Administrativa*. México: Pearson Educación.

Ildefonso, & Abascal. (2017). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Madrid: Esic editorial 13 Edición.

Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y agricultura, F. (2017). *Componentes*. Obtenido de El ordenamiento territorial en América Latina y el Caribe: <http://www.fao.org/in-action/territorios-inteligentes/componentes/ordenamiento-territorial/ordenamiento-territorial-alc/es/>

REPUBLICA, B. D. (1940). *BIBLIOTECA VIRTUAL*. Obtenido de LA REPARTICIÓN TERRITORIAL EN LA ERA DEL IMPERIALISMO (PERÍODO: 1870 - 1914): <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/historia/corim/corim1a.htm>

Rico, C. I. (2011). Territorialidad, extraterritorialidad e interés. *Indret, Revista para el análisis del derecho*, 4.

Schwartz, P. (2001). EL COMERCIO INTERNACIONAL EN LA. *Enciclopedia Multimedia Interactiva y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas*, 5.

