



Universidad Tecnológica ECOTEC

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Título del trabajo:

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU RELACIÓN CON EL COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS POR SEGMENTOS EN LA EMPRESA MAINCOVAZ S.A.

Línea de Investigación:

Desarrollo Empresarial e Innovación

Modalidad de titulación:

Examen Complexivo

Carrera:

Licenciatura en Administración de Empresas

Título a obtener:

Licenciatura en Administración de Empresas con mención en Gestión Empresarial

Autor:

Juan Carlos Ampuero Guillén

Tutora:

Mgtr. Ana María Alcívar

**Samboorondón – Ecuador
2023**

ANEXO N°15

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado **ANA MARÍA ALCÍVAR ALCÍVAR**, tutor del trabajo de titulación: **EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU RELACIÓN CON EL COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS POR SEGMENTOS EN LA EMPRESA MAINCOVAZ S.A.**, elaborado por **JUAN CARLOS AMPUERO GUILLÉN**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GESTIÓN EMPRESARIAL**.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias del **8%**, mismo que se puede verificar en el print de pantalla a continuación:

 CERTIFICADO DE ANÁLISIS <i>magister</i>	TESIS JUAN CARLOS AMPUERO 09082023	8% Similitudes	7% Texto entre comillas 6% similitudes entre comillas < 1% Idioma no reconocido
Nombre del documento: TESIS JUAN CARLOS AMPUERO 09082023.docx ID del documento: 1a6e1d0c573cccae09775d7c7fcac07390603448 Tamaño del documento original: 410,02 kB	Depositante: ANA MARIA ALCIVAR ALCIVAR Fecha de depósito: 14/8/2023 Tipo de carga: interface fecha de fin de análisis: 14/8/2023	Número de palabras: 16.127 Número de caracteres: 105.588	



FIRMA DEL TUTOR

Ana María Alcívar, Mgtr.

CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN DEL
TRABAJO DE TITULACIÓN CON INCORPORACIÓN DE LAS OBSERVACIONES
DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Samborondón, 15 de agosto de 2023

Magíster

Ana María Gallardo Decana
de la Facultad
Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: **Evaluación de los resultados en el proceso administrativo y su relación con el comportamiento de las ventas por segmentos en la empresa MAINCOVAZ S.A.**, según su modalidad EXAMEN COMPLEXIVO (ESTUDIO DE CASO); fue revisado y se deja constancia que el estudiante acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal de sustentación por lo que se autoriza a: **Juan Carlos Ampuero Guillén** para que proceda a la presentación del trabajo de titulación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación y posterior sustentación.

ATENTAMENTE,



Mgtr. Ana María Alcívar

Tutora

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo final principalmente a Dios, pilar fundamental de mi vida, a mis padres Juan Carlos y María Eugenia por siempre confiar en mí y guiarme en este camino universitario y en la vida, a mis hermanos, familiares y amigos por siempre estar ahí motivándome y apoyándome. Los quiero mucho y no lo hubiera podido lograr sin ustedes.

Resumen

La evaluación de los procesos administrativos en una empresa permite conocer de una manera mas amplia y objetiva la situación actual y la evolución de una empresa. Por ello, en la presente investigación plantea como objetivo analizar como los procesos administrativos inciden en las ventas de la empresa Maincovaz S.A. Para su desarrollo se llevó a cabo el uso de herramientas administrativas tales como análisis PEST, y análisis FODA. La metodología de la investigación se llevo a cabo a través de la investigación empírica de campo con un enfoque mixto y mediante el análisis referencias bibliográfico. Para la recolección de datos e información se realizaron entrevistas a actores claves de la empresa sujeta a estudio, los cuales estuvieron conformados por el vendedor de la empresa y gerente de operaciones. Los resultados obtenidos evidenciaron que, entre las debilidades presenta esta el desconocimiento del segmento de mercado, la carencia de planes estratégicos e incentivo de los colaboradores del área de ventas, como fortaleza, está el hecho que prevalece el clima de confianza entre sus colaboradores. También, se dio a conocer que una de las amenazas, es la prolongación del conflicto bélico entre Rusia y Ucrania ya que la empresa depende de las importaciones de productos para continuar con sus actividades comerciales, sin embargo, mediante el uso de habilidades blandas puede generarse estrategias de ventas en un mercado actual. Se presentó estrategias basadas en la organización de los procesos administrativos, que consistió presentar una estructuración de un departamento de ventas para la empresa Maincovaz S.A., la presentación de planes estratégicos y finalmente se estableció los mecanismos para la elaboración de una manual de funciones que contribuya a fortalecer la organización actual de la empresa.

Palabras claves: Proceso administrativos, área de ventas, herramientas 5w+2h, plan estratégico, piscinas

Abstract

The evaluation of the administrative processes in a company allows to know in a broader and more objective way the current situation and the evolution of a company. For this reason, in the present investigation the objective is to analyze how administrative processes affect the sales of the company Maincovaz S.A. For its development, the use of administrative tools such as PEST analysis and SWOT analysis was carried out. The research methodology was carried out through empirical field research with a mixed approach and through the analysis of bibliographical references. For the collection of data and information, interviews were conducted with key actors of the company under study, which were made up of the company's salesperson and operations manager. The results obtained showed that, among the weaknesses, the lack of knowledge of the market segment, the lack of strategic plans and incentives for employees in the sales area, as a strength, is the fact that the climate of trust prevails among its employees. Also, it was revealed that one of the threats is the prolongation of the war conflict between Russia and Ukraine since the company depends on the importation of products to continue with its commercial activities, however, through the use of soft skills it can be generated sales strategies in a current market. Strategies based on the organization of administrative processes were presented, which consisted of presenting a structuring of a sales department for the company Maincovaz S.A., the presentation of strategic plans and finally the mechanisms for the elaboration of a manual of functions that contribute to strengthen the current organization of the company.

Key words: Administrative process, sales area, 5w+2h tools, strategic plan, swimming pools.

Tabla de contenidos

Dedicatoria.....	ii
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Tabla de contenidos.....	vii
Tabla de figuras	x
Índice de Tablas.....	xi
Introducción.....	1
Capítulo I: Marco Teórico.....	5
1.2. Bases Teóricas.....	5
1.2.1. Gestión administrativa.....	5
1.2.2. Administración estratégica	6
1.2.3. Etapas de la Administración Estratégica.....	6
1.2.4. Ventas.....	8
1.2.5. Los procesos administrativos dentro de las empresas.....	9
1.2.6. La importancia de la gestión de ventas en las organizaciones	10
1.2.7. El proceso de ventas.....	11
1.2.8. Factores internos que afectan el proceso de ventas.....	12
1.2.9. La innovación y la gestión de ventas.	12
1.3. Marco Legal.....	13
1.3.1. Ley de Compañías.....	13
1.3.2. Código Orgánico De La Producción, Comercio e Inversiones (COPCI., 2010).....	17
Capítulo II: Marco Metodológico.....	18
2.1. Enfoque de la investigación.....	18

2.2. Diseño de la investigación	18
2.3. Tipo de Investigación.....	19
2.3.1. Descriptiva	19
2.3.2. Explicativa.....	19
2.4. Modalidad de la investigación.....	19
2.5. Operacionalización de variables.....	20
2.6. Población y muestra	22
2.6.1. Población	22
2.6.2. Muestra	22
2.7. Métodos empíricos	22
2.7.1. Entrevista	22
2.7.1.1. Guía de Entrevista.....	23
2.7.2. Observación.....	23
2.7.2.1. Guía de observación	24
2.8. Métodos estadísticos.....	24
Capítulo III: Análisis e Interpretación de los Resultados de la investigación	25
3.1. Diagnostico la situación actual de la empresa MAINCOVAZ S.A. concerniente a los resultados del proceso administrativo	25
3.1.1. Planificación.....	25
3.1.2. Organización.....	26
3.1.3. Dirección	26
3.1.4. Control	30
3.1.5. Segmentación del mercado	42
3.1.5.1. Piscinas de uso agroindustrial, para el cultivo de productos acuícolas	43

3.1.5.2. Piscinas de uso residencial, destinado a ser usadas como baleríos,	44
3.1.6. Análisis PEST	32
3.1.7. Análisis de la fuerza de ventas	36
3.2. Analice el comportamiento de las ventas por segmentos, en función de los resultados del proceso administrativo	39
3.2.1. Entrevista al vendedor	39
3.2.2. Entrevista al gerente de operaciones.....	40
3.2. 3.. Guía de Observación	42
3.2.4. Hallazgos encontrados.....	46
3.3. • Establecimiento de estrategias para una gestión empresarial más eficiente resultando en un incremento de las ventas.....	46
Capitulo IV: Propuesta	48
4.1. Estructuración del departamento de ventas	48
4.2. Presentar planes estratégicos	52
4.2.1. Plan para la formación de vendedores.....	52
4.2.2. Plan de compensación para la fuerza de ventas	54
4.2.3. Plan de marketing digital.....	55
4.3. Manual de funciones	56
Conclusiones.....	60
Recomendaciones	62
Referencias.....	63

Tabla de figuras

Figura 1 Organigrama de Maincovaz S.A	26
Figura 2 Evaluación de la Fuerza de Ventas.....	30
Figura 3 Análisis de costos.....	31
Figura 4 Análisis del volumen de ventas	31
Figura 5 Análisis de la rentabilidad.....	32
Figura 10 Análisis Pest para la empresa de Maincovaz S.A	33
Figura 11 Análisis FODA para la empresa Maincovaz S.A	47
Figura 12 Estructura organizacional del departamento de venta	49
Figura 13 Funciones del Sistema de Ventas.....	50
Figura 14 Características de un Agente de Ventas.....	51
Figura 15 Proceso de selección.	52
Figura 16 Objetivos del plan de capacitación.....	53
Figura 17 Proceso de Compensación	54
Figura 18 Factores de motivación del empleado.....	55

Índice de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de variables	20
Tabla 2 Situación financiera de la empresa, 2019-2021	36
Tabla 3 Estructura de costo, 2019-2021	37
Tabla 4 Ingresos, 2019-2022	38
Tabla 5 Volumen de ventas mensuales	38
Tabla 6 Guía de observación	42

Introducción

En la actualidad, las empresas deben acudir a estrategias que les permita ser competitivas en el mercado, en virtud de que continuamente las preferencias de los clientes van cambiando, lo que implica innovar en distintos aspectos para poder mantener el interés de los clientes, en los productos o servicios que ofrece la empresa; se hace importante abordar este tema porque las rápidas formas de divulgación de la información, a través de medios tecnológicos y redes sociales, entre otros, buscan captar la atención de los clientes de manera inmediata, por tanto, el empresario debe observar escenarios de la economía que garanticen una rentabilidad razonable como para generar en los mismos bienes y servicios.

Por tal motivo, es fundamental que el proceso administrativo se establezca de manera adecuada ya que los cambios constantes y las exigencias de los clientes conllevan a que la empresa asuma grandes retos, generando la necesidad de utilizar herramientas que le permitan ser más rentable.

Para que lo anteriormente expuesto suceda, lo ideal es que las organizaciones ataquen las falencias dentro de la gestión administrativa. Al respecto, Lalvay y Muñoz (2019) realizaron una investigación en Ecuador sobre la gestión administrativa y su incidencia en el nivel de ventas de la empresa “Pocahontas” del Cantón Vinces, aplicando un tipo descriptivo, cuantitativo, deductivo de metodología; administrativamente, se detectaron varios errores como falta de organización, comunicación y falta de métodos de control. De modo que, la empresa al no tener una adecuada gestión administrativa producía una fuerte desmotivación que afectaba el desempeño laboral e impactaba negativamente en las ventas, convirtiéndose en una necesidad la aplicación de estrategias de motivación al personal, mejora en la gestión administrativa para incrementar las ventas; dicha investigación conlleva a la determinación de diferentes factores administrativos que perjudican el nivel de ventas.

Por otro lado, Celi (2018) en su investigación en Ecuador sobre

“Rediseño de la gestión administrativa del departamento de Posventa de la empresa Megaprofer SA se aplicó una metodología descriptiva, transversal y de enfoque mixto; obteniéndose diversas deficiencias en la gestión de la empresa, detectándose reclamos de parte de clientes, exhibiéndose la falta de interacción productiva con los clientes por parte del departamento de postventa; por lo que se desarrolló la propuesta de rediseño de la gestión colocando al personal apropiado en las distintas áreas mediante el análisis de puestos, así como estableciendo la carga laboral del departamento de postventas; permitiendo demostrar la importancia de una gestión administrativa eficiente, aplicando mejoras necesarias en cada una de las áreas que constituyen la empresa”

Además, se encuentran, una tesis internacional desarrollada por Canales y Huahualuque (2019) quienes investigaron la Gestión Administrativa y su influencia en el crecimiento empresarial de Llanmaxxis del Perú SAC, en el período 2017, aplicando una metodología tipo básica, descriptiva y correlacional; la variable independiente fue la gestión administrativa, considerando las dimensiones organización, control y productividad, aplicando una encuesta a 40 personas. Los resultados determinaron que efectivamente existe una relación relevante entre la gestión administrativa y el crecimiento empresarial, concluyendo que dicha empresa no maneja de manera adecuada sus procesos comerciales; la tesis permite demostrar que una buena gestión administrativa alcanza el crecimiento empresarial manifestado en el incremento de las ventas.

La empresa Maincovaz S.A. se dedica a la importación y producción de equipos y accesorios para piscinas y piletas, cuenta con un local en Guayaquil y un local en Quito. **Actualmente presenta problemas ante la falta de estrategias que le faciliten incrementar sus ventas, no ha realizado una segmentación del mercado y tampoco dispone de una herramienta que le permita fomentar la fidelización de los clientes ni aumentar el número de estos. La gerencia piensa que puede ser un problema de mal manejo administrativo y que esto no permite llegar a un nivel de eficiencia óptimo.**

La mayoría de las ventas de la empresa Maincovaz S.A. provienen de clientes recurrentes lo que provoca que presente una alta dependencia de estos clientes, provocando que la permanencia en el mercado se vea amenazada. Por lo que es necesario que la empresa disponga de un conjunto de estrategias administrativas que le ayuden a construir la marca y adelantarse a las necesidades de los clientes, conquistando la atención, el interés de nuevos clientes y de esta manera incrementar sus ventas apoyándose en la estrategia competitiva.

Cabe destacar, que la empresa solo ha manejado publicidad básica pero no ha aplicado otras estrategias que le ayuden a trabajar la fidelización de los clientes, aumentar sus ventas, darse a conocer en el mercado y mostrarse con más impacto en el mercado.

Esta investigación se propone identificar y examinar los aspectos administrativos que contribuyen a la estancada situación de ventas, con la intención de implementar métodos de administración y negocios innovadores. Esta renovación en el enfoque de gestión de la empresa tendría un carácter más técnico, lo que permitiría una consolidación en el mercado y la generación de fortalezas y oportunidades en un entorno tan volátil y dinámico como el actual. Por tanto, se llevaron a cabo evaluaciones de ciertos procedimientos administrativos y comerciales que están relacionados con las ventas y la productividad. A través del análisis de los resultados, se logró establecer estrategias para un rendimiento empresarial óptimo.

Partiendo de lo anterior, se genera la siguiente interrogante de estudio:

¿Qué relación tienen los resultados del proceso administrativo con el comportamiento de las ventas por segmentos en la empresa MAINCOVAZ S.A.?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar como los procesos administrativos inciden en las ventas de la empresa Maincovaz S.A.

Objetivos Específicos

- Realizar una revisión bibliográfica relacionado con proceso administrativo y el comportamiento de las ventas por segmentos en la empresa
- Diagnosticar la situación actual de la empresa MAINCOVAZ S.A. concerniente a los resultados del proceso administrativo.
- Analizar el comportamiento de las ventas por segmentos, en función de los resultados del proceso administrativo.
- Establecer estrategias para una gestión empresarial más eficiente resultando en un incremento de las ventas.

Capítulo I: Marco Teórico

1.2. Bases Teóricas

1.2.1. Gestión administrativa

La gestión administrativa, según Koontz et al. (2012), “es el conjunto de actividades que desarrollan los líderes de las empresas -dueños, gerentes- para que cada área logre sus metas y objetivos de forma eficaz y eficiente, lo cual implica aplicar el proceso administrativo de planificar, organizar, integrar a los trabajadores, dirigir y controlar.” (p. 1); de igual forma, se añade que la gestión administrativa tiene relación con el manejo correcto de los recursos correspondientes a cada área y consideran que el proceso administrativo se trata de planificar, organizar, dirigir y controlar (Robbins & Coulter, 2010).

Por otra parte, Salazar et al (2018), indica que “la gestión administrativa está vinculada con el proceso administrativo cuyas funciones son planificar, organizar, dirección, control y coordinación.”, como se mencionó anteriormente; buscando que todas las actividades planificadas puedan ser realizadas eficazmente para lograr aumentar la productividad y crear valor en la empresa para los clientes. También se considera como un elemento esencial dentro de la Administración, siendo un proceso conformado por cuatro elementos (Salazar, Díaz, & Benalcázar, 2018) así:

1) Planificación, que consiste en definir la visión, misión, los objetivos corporativos y los recursos, tareas, acciones y tiempos para lograrlos.

2) Organización, que consiste en adecuar la estructura organizacional para el logro de los objetivos planificados mediante la correcta distribución de los recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos e información para el eficiente desarrollo de actividades. Implica el desarrollo de todos los documentos de gestión relacionados con los puestos de trabajo y el manejo de personas.

3) Dirección, que consiste en establecer el liderazgo adecuado, motivando y comunicando los avances y mejoras para el logro de objetivos.

4) Control, que consiste en la verificación de los avances en las áreas de la empresa para realizar las correcciones y tomar decisiones para el logro de objetivos comparando lo logrado versus lo planificado. Implica el establecimiento de indicadores claros de control. Así, los autores también señalan que esta gestión está a cargo de un ejecutivo que desempeña funciones importantes como a) proponer mejoras en normas y procedimientos, b) supervisar la ejecución de los planes, c) coordinar planes de capacitación, d) planificar y coordinar las metas de ventas; entre las principales.

1.2.2. Administración estratégica

Según David (2013), considera que: “La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos (pág. 1)” De acuerdo a esta definición, la administración estratégica se centra en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para alcanzar el éxito empresarial.

Por lo general, se considera sinónimo de planeación estratégica; en algunos casos, se refiere a formular, implementar y evaluar estrategias, mientras que la planeación, sólo abarca una formulación. El propósito de la administración estratégica se basa en crear y aprovechar oportunidades para un buen futuro; comparándose con la planeación a largo plazo, cuyo objetivo es optimizar las tendencias de hoy para el mañana.

1.2.3. Etapas de la Administración Estratégica.

De acuerdo a David (2013), la administración estratégica se compone de tres fases: la creación, la aplicación y la valoración de las estrategias.

1.2.3.1. Formulación de estrategias. Incluye el diseño de una visión y misión, la identificación de oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno de la organización, el análisis de las fortalezas y debilidades internas, la definición de metas a largo plazo, la generación de diversas estrategias alternativas y la selección de estrategias específicas a seguir. Los aspectos involucrados en la formulación de estrategias comprenden la decisión de aventurarse en nuevos negocios, la distribución de recursos, la expansión de las operaciones o la diversificación, la entrada a mercados internacionales, la fusión o la formación de una sociedad, y cómo prevenir una adquisición hostil.

1.2.3.2. Implementación de estrategias.

Este paso demanda que la organización defina metas anuales, políticas, motive a su personal y distribuya recursos para que las estrategias planeadas puedan ser ejecutadas. Incluye la creación de una cultura organizacional que respalde la estrategia, la construcción de una efectiva cultura organizacional, redireccionar los esfuerzos de marketing, diseñar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información, y vincular la compensación de los empleados al rendimiento de la organización.

Esta es la fase de acción, donde se moviliza a empleados y directivos para llevar a cabo las estrategias planificadas; además, se considera la etapa más desafiante de la administración estratégica, que requiere de disciplina, compromiso y sacrificio. Un despliegue exitoso de las estrategias depende de la capacidad de los directivos para motivar a su personal.

1.2.3.3. Evaluación de estrategias. Esta es la última fase de la administración estratégica; los directivos necesitan determinar si ciertas estrategias no están dando los resultados esperados; esta etapa se convierte en el principal mecanismo para obtener dicha información. Todas las estrategias están sujetas a ajustes futuros,

debido a la continua fluctuación de los factores externos e internos; la valoración de las estrategias incluye tres actividades clave: 1) Revisar los factores externos e internos que fundamentan las estrategias actuales; 2) Evaluar el rendimiento; 3) Implementar medidas correctivas.

1.2.4. Ventas

Según Bullemore y Cristóbal (2021), los resultados en las ventas son fruto de una serie de decisiones, procesos, sistemas y la administración del tiempo, llevados a cabo por la gestión administrativa del gerente o propietario de la empresa. En este sentido, se identifican varios factores fundamentales para el éxito en las ventas: a) La gestión, b) las métricas y c) la metodología; la administración estratégica de las ventas es vital y determina la competitividad de la empresa, dado que el crecimiento, estancamiento o supervivencia de la misma se alinearán estrechamente con el éxito de las estrategias implementadas (León, 2013).

Asimismo, como indican Kotler y Keller (2012), la administración que se ocupa de la planificación estratégica debe anticipar cuáles serán los ingresos por ventas en los años venideros; de esta forma, los administradores deben examinar factores que les permitan incrementar las ventas del negocio, como:

- Evaluar las oportunidades del mercado.
- Aplicar estrategias de penetración de mercado.
- Aplicar estrategias de desarrollo de mercado.
- Aplicar estrategias de desarrollo de producto, muy relacionado a la innovación constante.
- Aplicar estrategias de diversificación, que implica ingresar en nuevos mercados que son atractivos.

Mediante el crecimiento integrado, que implica la integración hacia adelante y/o hacia atrás.

1.2.5. Los procesos administrativos dentro de las empresas.

Un proceso administrativo es aquel que cumple una secuencia de etapas; se distinguen tres etapas: a) la etapa inicial de inicialización de documentos, tareas y procesamiento de datos, b) el procedimiento administrativo interno y c) la finalización del proceso Trashlieva & Radeva, (2018). Por otro lado, se define como el conjunto de actividades sucesivas de procesamiento y tareas de documentos entrantes, salientes y también de origen interno que generan un resultado final, siendo un proceso de procesamiento de datos, de acuerdo con una determinada secuencia tecnológica predefinida para agregar y tomar una decisión de gestión que permita alcanzar una calidad de gestión definida.

Los elementos principales en la descomposición estructural del proceso administrativo son la tarea y el documento; los datos en los documentos conllevan a tareas de presentación y cumplimiento, y éstas llevan a otras, originando nuevos documentos, que también pueden crearse en tareas que no se derivan de otros documentos sino del trabajo de un organismo de gestión colectiva. El procesamiento inicial de los mismos y tareas incluye a las actividades de la definición y la parametrización con valores específicos de una serie de requisitos descriptivos y significativos, los cuales son el corresponsal, el tipo de documento, el asunto y el tipo del proceso / servicio solicitado.

Los procedimientos administrativos se inician si los datos entrantes pertenecen a los formularios y al volumen legal, conteniendo una base legal, un formulario correctamente completado, un conjunto completo de documentos adjuntos establecidos en una ley. Este procedimiento interno se da a través de la toma de decisiones de gestión, asignación de tareas para la ejecución, control de tiempo y calidad sobre el cumplimiento de las tareas asignadas y la preparación de un documento que finalice el proceso; luego, la finalización del proceso es el procesamiento final de los documentos y datos en el archivo, el cierre de las tareas, el archivo de los documentos y la respuesta al cliente (Trashlieva & Radeva, 2018).

1.2.6. La importancia de la gestión de ventas en las organizaciones

La gestión de ventas es de gran relevancia en el éxito de los negocios, porque la venta es la variable más importante para evaluar el desempeño de la empresa; tiene tres objetivos fundamentales que están vinculados entre sí y su finalidad es generar el crecimiento de la maximización de beneficios. La maximización de ventas no se logra fácilmente; pero, gracias a la gestión de ventas, puede apoyarse a la organización para cumplir el objetivo de gestión (Vargas, 2014). En el proceso de delegación, la alta dirección establece el volumen de ventas específicamente en función del mercado, territorio, cliente o cualquier otra base que desee lograr en un período específico.

Los ejecutivos de ventas, durante la planificación, anteponen el potencial, las capacidades de la fuerza de ventas y los intermediarios; al terminarse los objetivos, los ejecutivos de ventas deben guiar al personal de ventas y los intermediarios para implementar los planes y alcanzar los objetivos. Desde el punto de vista de la organización, la maximización de beneficios es el objetivo general de la gestión de ventas.

La alta gerencia tiene como responsabilidad la obtención de un máximo beneficio, pero con respecto a la maximización, debe facultar poderes y funciones a la gestión de marketing, que luego lo delega, a la gestión de ventas con la autoridad suficiente para el alcance del objetivo. Proporciona una gestión superior con estimaciones informadas y otorga datos para tomar decisiones de marketing y establecer objetivos de ventas que conduzcan a ganancias.

En la evaluación de las oportunidades de mercado por parte de la administración de ventas, se instituyen objetivos para el volumen de ventas, el margen bruto y la ganancia neta en unidades de productos, con proyecciones de crecimiento proyectadas para ventas y ganancias en fechas futuras específicas (Malek, Sarin, & Jaworski, 2018). El alcance de estos objetivos se logra dependiendo del desempeño de las ventas y del personal de marketing.

El éxito de una acción depende de una planificación adecuada; la gestión de ventas formula planes concretos, útiles y efectivos, que abarcan objetivos, pronósticos, estrategias presupuestarias, programación y control; los planes deben ser específicos y la propiedad clasificada en relación con el tiempo, los objetivos y el presupuesto. La planificación de las actividades de ventas no es responsabilidad de la gerencia de ventas, ya que esta debe ser responsable de lo que sucede en su departamento y debe ser reportado a la alta gerencia. La gerencia de ventas asesora en la apertura y cierre de sucursales (Darmon & Martin, 2013)

La gestión de ventas es de suma relevancia para la gestión de la fuerza de ventas, ya que es un tipo especializado de gestión de personal; la compañía maximiza sus ganancias netas si obtiene una relación óptima tanto en sus funciones de planificación como operativas, asimismo, la gestión de ventas tiene como fin una relación óptima entre los tres factores que puede afectar directamente al comportamiento de la empresa: Ventas, margen bruto y gastos. La gerencia de ventas trabaja con los encargados de la producción y publicidad, para asegurar que el volumen de ventas sea suficiente para lograr el costo y empezar a producir rentabilidad (Darmon & Martin, 2013).

1.2.7. El proceso de ventas.

El proceso de administración en las ventas abarca la descripción de los principales pasos a seguir para alcanzar las metas propuestas como indica Navarro (2012); así:

1. Formulación, donde se requiere evaluar los factores externos que afectan a la empresa para poder elaborar los planes y actividades generales, determinando el camino a seguir.
2. Aplicación, donde se selecciona y prepara al personal con las habilidades requeridas para el logro de las cuotas de ventas establecidas.
3. Evaluación y control, donde se establecen indicadores para medir el avance y alcance de cuotas y metas haciendo los ajustes necesarios; además, la gestión

engloba el análisis de los elementos internos de la empresa como los recursos humanos, financieros, inversión en investigación, capacidades tecnológicas, de producción. Así, las funciones que cumple el área de ventas se catalogan en: a) Funciones básicas, las cuales se relacionan con el desarrollo de funciones administrativas como planear, organizar, dirigir y controlar, indicando las estrategias a seguir y b) Funciones de ventas, están vinculadas con los clientes y las líneas de productos o servicios. (p. 21).

1.2.8. Factores internos que afectan el proceso de ventas.

Los factores externos que afectan las ventas no se pueden regular, pues son externos, y pueden ser favorables o desfavorables; por ello, sólo se pueden elaborar estrategias defensivas. Sin embargo, los factores internos si se pueden mantener bajo control y estos son según León (2013): El perfil del equipo de trabajo donde debe primar el entusiasmo, la lealtad y el talento de las personas; la estructura organizacional, las normas, valores y políticas corporativas; la capacitación constante, la motivación, la supervisión, el establecimiento de cuotas, la solución de conflictos, la toma de decisiones y la imagen empresarial.

1.2.9. La innovación y la gestión de ventas.

La innovación refleja la tendencia de una empresa a vincularse y apoyar nuevas ideas, novedades, experimentación y procesos creativos, que conllevan a nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos. Las invenciones y las nuevas ideas son una fuente de ventaja competitiva y deben cultivarse, como ruta de relevancia para alcanzar una ventaja competitiva.

La innovación de ventas se considera una medida que le permite a los vendedores percibir que una organización demuestra flexibilidad y disposición para aceptar nuevas maneras de solucionar problemas que tengan relación con la función de ventas; se señala que la innovación en ventas está de una forma positiva vinculada

con la satisfacción laboral de los vendedores, pero no está significativamente relacionada con el desempeño de los vendedores. La innovación puede ayudar a los departamentos de ventas a enfrentar los cambios tecnológicos y del mercado al crear novedad.

La innovación mejora el rendimiento de la empresa porque: Primero, funcionan como mecanismos de afrontamiento para el cambio ambiental y la incertidumbre. La capacidad de una organización para producir y adoptar ideas que son nuevas para ellos y el nicho es la clave para sobrevivir en un entorno cambiante (Jones, Brown, & Zoltners, 2013). La innovación en ventas puede estimular a los vendedores, para presentar nuevos métodos de venta o propuestas, que solucionen los problemas de los clientes y mejoren la satisfacción y lealtad de los clientes a la empresa.

En segundo lugar, la innovación en ventas puede tener un efecto psicológico en los vendedores; ya que aumenta la confianza en los gerentes de ventas. Si se otorga a los vendedores la libertad de actuar de manera más innovadora debería aumentar su participación en su trabajo, lo que a su vez conduce a un mejor rendimiento de las ventas (Matsuo, 2009).

1.3. Marco Legal

1.3.1. Ley de Compañías

Según a lo dispuesto en la Ley de Compañías (2017), se señalan los siguientes artículos en relación a la administración las cuales forman parte del fundamento legal del objeto de estudio:

En las atribuciones de la junta general se encuentran las siguientes:

- “a) Designar y remover administradores y gerentes; b) Designar el consejo de vigilancia, en el caso de que el contrato social hubiere previsto la existencia de este organismo; c) Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes; d) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades; e) Resolver acerca de la amortización de las partes

sociales; f) Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios; g) Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social; h) Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía; i) Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía; j) Acordar la exclusión del socio por las causales previstas en el Art. 82 de esta Ley; k) Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores o gerentes.

En caso de negativa de la junta general, una minoría representativa de por lo menos un veinte por ciento del capital social, podrá recurrir al juez para entablar las acciones indicadas en esta letra; y, l) Las demás que no estuvieren otorgadas en esta Ley o en el contrato social a los gerentes, administradores u otros organismos”. (Art. 118)

Por otra parte, la presente Ley menciona que:

“Las juntas generales son ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria del administrador o del gerente. Las ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, las extraordinarias, en cualquier época en que fueren convocadas.

Por lo que en las juntas generales sólo podrán tratarse los asuntos puntualizados en la convocatoria, bajo pena de nulidad. Las juntas generales serán convocadas por la prensa en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación, por lo menos, al fijado para la reunión, o por los medios previstos en el contrato. Es aplicable a estas compañías lo establecido en el Art. 238”. (Art. 119)

“El o los socios que representen por lo menos el diez por ciento del capital social podrán ejercer ante el Superintendente de Compañías el derecho concedido en el Art. 213. Si el contrato social estableciese un consejo de

vigilancia, éste podrá convocar a reuniones de junta general en ausencia o por omisión del gerente o administrador, y en caso de urgencia”.

“A las juntas generales concurrirán los socios personalmente o por medio de representante, en cuyo caso la representación se conferirá por escrito y con carácter especial para cada junta, a no ser que el representante ostente poder general, legalmente conferido”. (Art. 121)

“El acta de las deliberaciones y acuerdos de las juntas generales llevará las firmas del presidente y del secretario de la junta. Se formará un expediente de cada junta. El expediente contendrá la copia del acta y de los documentos que justifiquen que las convocatorias han sido hechas en la forma señalada en la ley y en los estatutos. Se incorporarán también a dicho expediente todos aquellos documentos que hubieren sido conocidos por la junta. Las actas podrán extenderse a máquina, en hojas debidamente foliadas, o ser asentadas en un libro destinado para el efecto”. (Art. 122)

“Los administradores o gerentes se sujetarán en su gestión a las facultades que les otorgue el contrato social y, en caso de no señalárseles, a las resoluciones de los socios tomadas en junta general. A falta de estipulación contractual o de resolución de la junta general, se entenderá que se hallan facultados para representar a la compañía judicial y extrajudicialmente y para realizar toda clase de gestiones, actos y contratos, con excepción de aquellos que fueren extraños al contrato social, de aquellos que pudieren impedir que posteriormente la compañía cumpla sus fines y de todo lo que implique reforma del contrato social”. (Art. 123)

“Los administradores o gerentes estarán obligados a presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios, en el plazo de sesenta días a contarse de la terminación del respectivo ejercicio económico, deberán también cuidar de que se lleve debidamente la contabilidad y correspondencia de la compañía

y cumplir y hacer cumplir la Ley, el contrato social y las resoluciones de la junta general”. (Art. 124)

“Los administradores o gerentes, estarán obligados a proceder con la diligencia que exige una administración mercantil ordinaria y prudente. Los que faltaren a sus obligaciones son responsables, solidariamente si fueren varios, ante la compañía y terceros por el perjuicio causado. Su responsabilidad cesará cuando hubieren procedido conforme a una resolución tomada por la junta general, siempre que oportunamente hubieren observado a la junta sobre la resolución tomada”. (Art. 125)

“Los administradores o gerentes que incurrieren en las siguientes faltas responderán civilmente por ellas, sin perjuicio de la responsabilidad penal que pudieren tener:

- Consignar, a sabiendas, datos inexactos en los documentos de la compañía que, conforme a la ley, deban inscribirse en el Registro Mercantil, o dar datos falsos respecto al pago de las aportaciones sociales y al capital de la compañía;
- Proporcionar datos falsos relativos al pago de las garantías sociales, para alcanzar la inscripción en el Registro Mercantil de las escrituras de disminución del capital, aun cuando la inscripción hubiere sido autorizada por el Superintendente de Compañías;
- Formar y presentar balances e inventarios falsos; y,
- Ocultar o permitir la ocultación de bienes de la compañía”. (Art. 126)

“La responsabilidad de los socios administradores de la compañía se extinguirá en conformidad con las disposiciones contenidas en los Arts. 264 y 265 y en la Sección VI de esta Ley. “Art. 128.- Sin perjuicio de la responsabilidad penal a que hubiere lugar, los administradores o gerentes.”. (Art. 127)

Como se puede observar, la Ley de Compañías es clara en expresar que las funciones individuales de las personas responsables de administrar una institución deben estar sustentados con base en resultados y para ello deben contar con funciones específicas que les permitan lograr y cumplir con las metas planteadas.

La Ley regula y controla que se cumpla con lo establecido en los estatutos de la empresa, además de respaldar las actividades económicas, por ello la ley apoya que las empresas desarrollen modelos administrativos exitosos con el fin de crear un bienestar a través de la satisfacción de las necesidades y generación de recursos

1.3.2. Código Orgánico De La Producción, Comercio e Inversiones (COPCI, 2010)

La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:

- “Garantizar el ejercicio de los derechos de la población a acceder, usar y disfrutar de bienes y servicios en condiciones de equidad, óptima calidad y en armonía con la naturaleza;
- Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables”. (Art.4)

Capítulo II: Marco Metodológico

2.1. Enfoque de la investigación

El estudio utiliza un enfoque cualitativo y cuantitativo o mixto. Este es un enfoque de calidad para recopilar y analizar datos para resolver un problema. Desde un punto de vista cualitativo, el investigador debe ser consciente de que el significado nunca puede darse por sentado y está vinculado a una hipótesis (Pole, 2009). La investigación cualitativa consiste en enfocarse en examinar los procesos que están sucediendo en la empresa para determinar qué acciones son las más adecuadas para desarrollar un plan estratégico para la empresa (Maxwell, 2019).

El estudio comprende una investigación cuantitativa, ya se analiza datos numéricos para determinar el valor de la propuesta. Este tipo de investigación permitirá la medición de variables y herramientas de investigación. Por tanto, es necesario utilizar los mecanismos adecuados para recabar la opinión de los empleados y la dirección de la empresa con el fin de recabar la información necesaria para lograr los objetivos de la investigación.

Por otro lado, la investigación cualitativa permitirá recopilar información mediante un cuestionario de 10 preguntas en forma de encuesta hacia los empleados de la empresa Maincovaz S.A. donde puedan hacer uso de respuestas cerradas para conocer la actualidad de cómo se está gestionando todos los procesos estratégicos de la organización.

2.2. Diseño de la investigación

Los estudios retrospectivos parten de un efecto y regresan a buscar la causa. Es como si se fuera hacia atrás, por esto es retrospectivo. Las ventajas presentadas en la aplicación de este diseño son: de bajo costos, se realizan de forma rápida y se logra profundizar el estudio de las variables (Salina, 2012).

El diseño de este estudio es retrospectivo, ya que las observaciones se las realizan mediante el análisis a la empresa, la variable dependiente estudiada y la influencia de los factores que hay sobre ella se realizan en una concurrencia anterior; es por

ello que se recurrirá a información ya preexistente, donde las herramientas técnicas empleadas serán encuestas y entrevistas a profundidad. Básicamente se puede decir que este diseño de estudios busca las causas a partir de un efecto que ya se presentó.

2.3. Tipo de Investigación

2.3.1. Descriptiva

De acuerdo a Pimienta (2017), afirma que una investigación descriptiva “busca identificar y describir los elementos, propiedades o características principales que componen o explican determinados fenómenos o problemáticas basándose en el método analítico. (p.88)

En el presente estudio se utilizó la investigación descriptiva ya que empleó la identificación y descripción de los elementos, propiedades y características para establecer la realidad de la empresa Maincovaz S.A., el cual se logró caracterizar las falencias presentes, de modo que se agruparon ciertos criterios con el fin de sistematizar los objetos involucrados en el trabajo de investigación.

2.3.2. Explicativa

La investigación es de tipo explicativa puesto que va más allá de una descripción de la problemática existente en la empresa en cuestión ya que busca el porqué de los hechos presentes, pues se tiene como propósito hallar las causas de por qué los operarios no tienen un comando preestablecido de cómo hacer sus tareas diarias de limpieza, presentándose sobrecargas laborales propias de la desorganización afectando el servicio al cliente; y del porque no se está gestionando de forma eficiente el servicio de mensajería y consulta de atención al cliente. Es decir, la investigación es de tipo Explicativa porque se usa para analizar las causas-efectos presentes en el fenómeno de estudio.

2.4. Modalidad de la investigación

La presente investigación se basa en las siguientes modalidades:

De campo: Se usará la investigación de campo debido a que se hará necesario recurrir al lugar donde se desarrollan los hechos, de esta manera, se obtendrá información veraz de lo ocurrido de tal forma que el análisis realizado este acorde con los objetivos planteados en la investigación.

Bibliográfica: En función del estudio que se desarrollará, se consultó la bibliografía aplicable al tema y se contrastó con los procedimientos que la empresa Maincovaz S.A. ejecuta.

2.5. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variable	Definición o concepto	Dimensión	Indicador	Instrumento	Técnica
Variable Independiente: Análisis de los procesos administrativos.	Son aquellos encargados de la ejecución y coordinación continua de las funciones de la administración con el propósito de satisfacer los objetivos establecidos por la empresa.	Procedimientos administrativos.	Número de recursos materiales.	Guía de entrevista Guía de observación	Análisis del sector y Entrevista al Gerente de Operaciones
		Procesos de producción u operativos.	Número de herramientas tecnológicas.		
		Planeación, dirección y control.	Grado de cumplimiento de las etapas del proceso administrativo.		

		Estructura organizacional	Nivel de cumplimiento de Organigrama, manual de funciones		
		Evaluación de desempeño	Reportes Cumplimiento de metas		
Variable dependiente: Ventas de la empresa Maincovaz S.A.	Son las actividades comerciales para potenciar los clientes de una empresa.	Promoción de ventas.	Transacción de ventas.	Guía de entrevista	Entrevista al vendedor de la empresa
		Producto.	Volúmenes de dólares por períodos.	Estados financieros de la empresa Guía de observación	
		Comunicación	Fidelización de clientes. Segmentación de mercado	Guía de entrevista	Entrevista
		Uso de tecnología. Penetración de la tecnología.	Eficiencia en el manejo de recursos digitales.		

Nota. Elaborado por Juan Ampuero (2023)

2.6. Población y muestra

2.6.1. Población

Este es un grupo especial de personas, ya sea que ese grupo incluya una nación o un grupo de personas con características comunes. En estadística, una población es un grupo de personas de las que se extraen muestras estadísticas con fines de investigación. De esta forma, se puede decir que cualquier conjunto de individuos se agrupa según la población común (López, 2014).

En el presente estudio la población estuvo conformada por dos actores claves trabajadores de la empresa Maincovaz S.A.

2.6.2. Muestra

La muestra es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación (López, 2014). Para llevar a cabo el estudio, se pretende utilizar como muestra de estudio al número total de actores claves que laboran actualmente en Maincovaz S.A los cuales son de 2 personas, estableciendo en el estudio la muestra censal, es decir el tamaño de la muestra será igual al de la población ya que se trata de un universo pequeño, porque a juicio del investigador este número de personas son representativas.

Por lo tanto, no se aplica ninguna fórmula de muestreo por considerarse a la totalidad de los trabajadores.

2.7. Métodos empíricos

Hurtado (2012) refiere sobre las técnicas de recolección de datos que comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación (p. 427)”

2.7.1. Entrevista

Este es un método de obtención de información que no solo es una de las estrategias en los procesos de investigación, sino que también tiene valor en sí mismo. Ya sea que se desarrolle como parte de un estudio o fuera de un estudio sistemático, tiene las mismas características y corresponde a los pasos de esta

estrategia de recolección de información. Por tanto, todo se utiliza a continuación para seguir desarrollando el método dentro de la investigación y utilizarlo de forma específica y aislada.

El principal objetivo de la entrevista es obtener información verbal y personal sobre hechos, experiencias y opiniones de las personas. Siempre hay al menos dos personas involucradas. Uno asume el rol de investigador y el otro de interlocutor y crea una interacción entre ellos sobre el tema de investigación (Sampieri & Torres, 2018). Se determina entrevistar a dos actores para el análisis de problema del presente estudio:

- Un vendedor: quien es a través de su atención al cliente es el responsable de concretar las ventas
- Al gerente de operaciones, quien es el responsable de presentar las estrategias para el adecuado funcionamiento de las operaciones de la empresa.

2.7.1.1. Guía de Entrevista.

La guía de entrevista es un documento que contiene los temas, preguntas sugeridas y aspectos a analizar en una entrevista (Custodio, 2021). Se elaborará la respectiva guía de entrevista con preguntas asociadas al problema en estudio, la misma será aplicada al entrevistado siendo este el gerente de la empresa Maincovaz S.A., con la finalidad de recopilar información en cuanto a la situación actual y la falta de estrategias que de alguna u otra forma afectan sus ventas.

2.7.2. Observación

La técnica que implica percibir o detectar a través del sentido de la vista, de manera organizada, cualquier evento, fenómeno o circunstancia que ocurra en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación ya establecidos. Por

lo tanto, la técnica de observación se lleva a cabo mediante una guía de observación (Arias, 2006)

2.7.2.1. Guía de observación

Se estructura en base a las rutinas observadas en la jornada laboral, se pretende observar cómo son llevados a cabo los procesos administrativos al momento de concretar ventas.

2.8. Métodos estadísticos

En la presente investigación se basa en el análisis de registros históricos para comprobar hipótesis o establecer relaciones de causalidad en el fenómeno de estudio. De manera que permitirá establecer una tendencia con la finalidad de obtener argumentos para proponer estrategias que mejoren las ventas.

Capítulo III:

Análisis e Interpretación de los Resultados de la investigación

3.1. Diagnostico la situación actual de la empresa MAINCOVAZ S.A. concierne a los resultados del proceso administrativo

Maincovaz S.A. es una empresa con sede principal en Guayaquil. Opera en el sector de Ferreterías, proporcionando insumos Importados de equipos y accesorios para piscinas, hidromasajes, saunas, turcos. Productos químicos para mantenimiento del agua. Tubería PVC. Es fue fundada en 29 de mayo de 2017. Actualmente emplea a 8 personas. Entre los productos de mayor demanda están:

- Químicos para el agua y equipos
- Cloro granulado
- Pastillas de cloro
- Aluminio
- Cobre
- Equipos para el funcionamiento de las piscinas (Bombas, filtros)
- Accesorios de mantenimiento

Se ofrecen productos importados son de origen chino y americano de primera calidad. Se centra en químicos de tratamiento para el agua, accesorios de limpieza de piscina y equipos para el funcionamiento de piscinas y piletas. Además, se proporciona asesoramiento al cliente sobre el uso de los químicos y funcionamiento de los equipos de bombas.

A continuación, se describe el proceso administrativo de la empresa Manicobas S.A

3.1.1. Planificación

Los directores son los encargados de llevar a cabo la planificación y organización de las actividades funcionales de la empresa, así como también de la captación del personal.

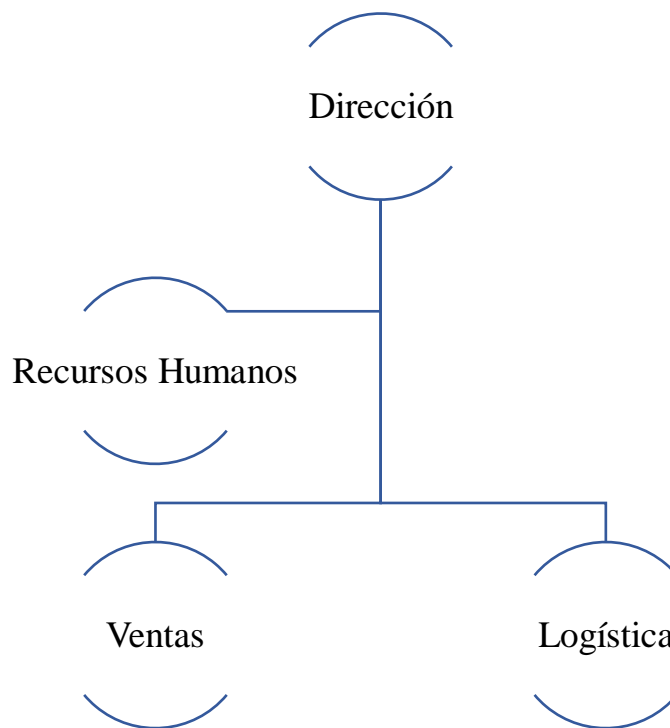
En cuanto a la capacitación del personal, se realizan reuniones a inicio y final de año para analizar las metas propuestas y alcanzadas. Al personal de ventas se le ofrece como incentivo de ventas de un bono económico a final de mes cuando logra estar por encima de ese valor de ventas mínima por sucursal.

3.1.2. Organización

Actualmente el organigrama de la empresa queda representado por la figura 1:

Figura 1

Organigrama de Maincovaz S.A



Nota. Elaborado por Juan Ampuero (2023)

La empresa cuenta con 4 sucursales. Dispone de un director, dos vendedores y un despachador por sucursal.

3.1.3. Dirección

A continuación, se presenta la misión, visión, políticas y valores que presenta la empresa

Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante la comercialización de productos de primera necesidad apuntados en tres pilares: productos de calidad, variedad y precio justo, buena atención, lo cual permita el crecimiento de la empresa, generando satisfacción a los clientes, trabajadores y la comunidad en general.

Visión

En el lapso de 5 años posicionarnos en el mercado como una asociación confiable que ofrece productos económicos y de buena calidad al consumidor, y que además apoya el intercambio entre los productores y el consumidor final, a fin de que las partes involucradas reciban el máximo beneficio.

Políticas externas

Las políticas de la empresa MAINCOVAZ S.A se funcionan como lineamientos estandarizados que contribuye a la toma de decisiones y al cumplimiento de los objetivos propuestos; en este caso, se denotan las siguientes:

- **Ventas y envíos de mercadería**
 - a. Los precios están sujetos a cambios sin previo aviso por las fluctuaciones de precios de las materias primas.
 - b. El pago se realiza al momento de la venta
 - c. Se aceptan pagos con cheques de clientes fijos. El cheque debe ser del propio cliente y solo se recibirán en la fecha actual. Los pagos de cheques vencidos son aceptados por clientes fijos y serán diferidos dependiendo del precio de compra.
 - d. No se acepta el pago con tarjetas de crédito.
 - e. Si hay un problema con el producto, se acepta la devolución dentro de las primeras 24 horas, y el cliente debe presentar el certificado de venta y no se devolverá dinero. Esto no aplica para los productos químicos que ya han sido usados.

- f. Al enviar un artículo, el monto debe ser depositado por adelantado y confirmado con el número de documento.
- g. Las compras son encargadas por la empresa a la dirección de envío especificada por el cliente.

- **Atención al cliente.**

- a. La empresa garantiza la calidad de sus productos, afirmando el compromiso de la empresa en el cumplimiento de las necesidades de los clientes
- b. Se Asegura la satisfacción del cliente observando tiempo, calidad y servicio.
- c. Al suscitar la construcción de relaciones de largo plazo que se organiza en un trato amable, respetuoso, igualitario y no discriminatorio basado en la comprensión de sus necesidades.
- d. Se debe escuchar atentamente la necesidad del cliente y mantener una constante comunicación.
- e. Garantizar mecanismos accesibles y formatos de comunicación con el cliente para obtener retroalimentación sobre los servicios recibidos.
- f. Para la empresa la atención al cliente se basa en la comprensión de sus derechos y obligaciones orientados al servicio y entrega de productos.
- g. Los clientes deberán recibir una atención personalizada con eficiencia y rapidez.

- **Mercadeo y Publicidad.**

- a. Se colocarán anuncios en vallas publicitarias, periódicos y radio por lo menos cada 6 meses.
- b. Se debe promociona un producto o servicio disponible. El anuncio se identifica claramente al anunciante.

Políticas Internas

- **Compras**

- a. Las compras internas solo se realizan cuando es necesario.

- b. Cada tres semanas se realiza la gestión de insumos de oficina e insumos de producción para confirmar la presencia de materiales.
- c. La compra debe estar respaldada por sus respectivas ordenes, las cuales son analizadas por el gerente general a fin de aprobarlas.
- d. El requerimiento de insumos y materiales se gestiona con proveedores que cumplan estándares de calidad, precio y tiempo.

- **Personal**

- a. Dar cumplimiento cabal a todos los procesos de contratación.
- b. Para el ingreso trabajadores se desarrollan pruebas y evaluaciones psicológicas, técnicas, de personalidad de acuerdo a cada cargo.
- c. Observar y cumplir las actividades de cada puesto especificadas por el director
- d. Se proporcionará capacitación regular cada 6 meses, según las necesidades existentes.
- e. Se realizarán reuniones con los trabajadores para ayudar a que el nivel de integración prospere y se sientan como una familia.
- f. Se otorgará el nivel de salario presente en el mercado para cada cargo y se analiza el incremento en cada año de acuerdo a la inflación presente.
- g. Anualmente, se compensará el esfuerzo con entregan bonos a los trabajadores que logran un alto desempeño.

Valores

La filosofía organizacional establecida es el camino que todos deben seguir y se encuentra fundamentada en el código de valores que se ha planteado como empresa:

- **Valores del personal**
 - a. Respeto
 - b. Excelencia
 - c. Responsabilidad

- d. Integridad
- e. Honestidad

- **Valores corporativos**

- a. Transparencia
- b. Puntualidad
- c. Adaptabilidad
- d. Constancia
- e. Calidad.
- f. Justicia.

3.1.4. Control

Los controles de la empresa están enfocados sólo en el área de ventas se representan en la figura 2.

Figura 2

Evaluación de la Fuerza de Ventas

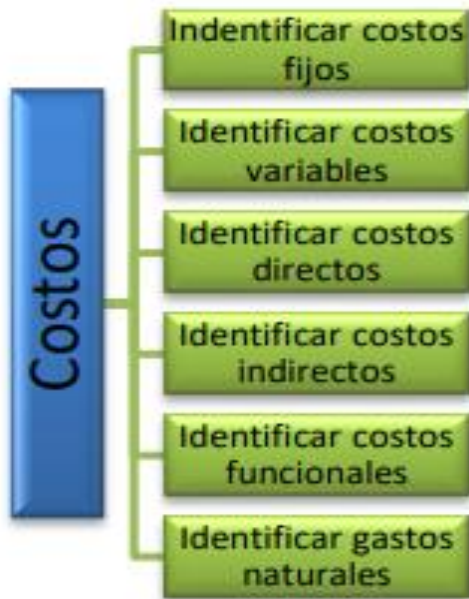


Nota. Elaborado por Juan Ampuero (2023)

Los análisis de Costos se centran en básicamente los siguientes aspectos,

Figura 3

Análisis de costos

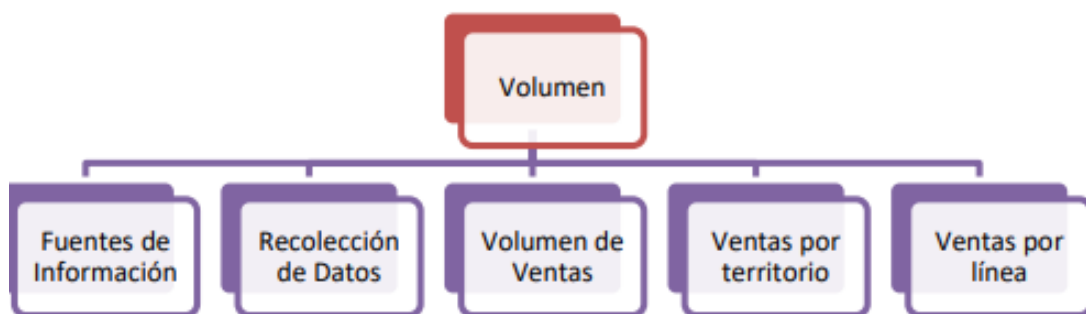


Nota. Elaborado por Juan Ampuero (2023)

Los análisis de Volumen comprenden lo indicado en la Figura 4.

Figura 4

Análisis del volumen de ventas

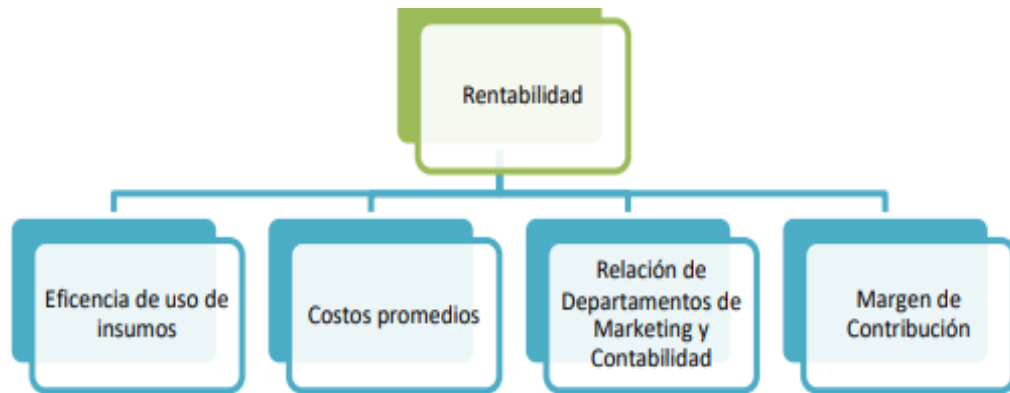


Nota. Elaborado por Juan Ampuero (2023)

Para el análisis de Rentabilidad se consideran los factores que contribuyen a que el producto ofrecido provea ganancias al negocio y entre ellos se considera los contenidos en la Figura 5:

Figura 5

Análisis de la rentabilidad



Nota. Elaborado por Juan Ampuero (2023)

Por lo que se considera necesario, además de estos aspectos, cubrir otros temas básicos al momento de controlar el proceso de ventas, tales como:

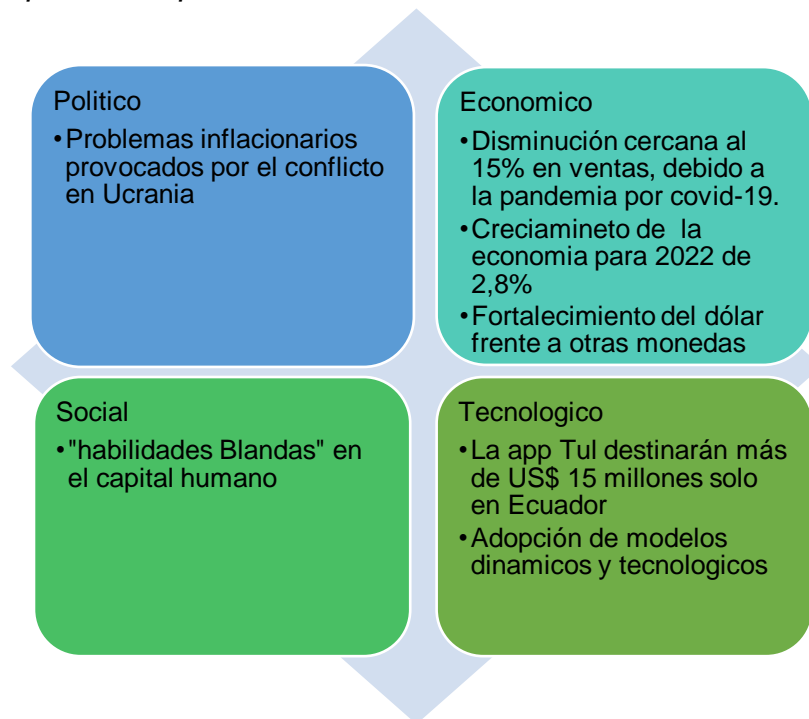
- Medición del Desempeño
- Creación de Competencias.
- Motivación.

3.1.5. Análisis PEST

En la figura 1 se presenta los aspectos más resaltantes del entorno político, económico, económico y tecnológico para el sector ferretero en Ecuador

Figura 6

Análisis Pest para la empresa de Maincovaz S.A



Nota. Elaborado por Juan Ampuero (2023)

A continuación, se describen cada uno de los entornos:

- **Entorno político:** En relación al entorno político la Guerra en Ucrania, ha tenido inevitablemente efectos negativos en Ecuador. Las medidas sancionatorias impuestas a Rusia por la invasión a Ucrania paralizaron las cadenas de Suministro de algunas exportaciones. La falta de control, la falta de política que ejerce el ministerio de agricultura limitado la migración del producto hacia otro mercado, afectando directamente a la economía de estos sectores y al de la empresa, debido a que gran parte de sus clientes pertenecen al sector de la agricultura por las piscinas que estos utilizan en sus procesos de producción.

Por otra parte, de manera general el sector ferretero pueden verse también afectado, debido a que el 14,3% de las tuberías y accesorios de tubería proviene de Rusia, y en lo que las Cadenas de Suministro encuentran nuevas

formas de proveer de bienes y servicios a precios competitivo, en el país puede generarse una baja de estos productos en el mercado.

- **Entorno económico:** Como consecuencia de la pandemia por Covid 19 en el año 2020, todos los sectores económicos se vieron afectados, incluido el sector de la ferretería, lo cual causo una disminución del 15% en ventas en línea con la realidad nacional donde la caída fue del 15.3%.

En la conservación y uso de piscinas, el principal producto químico es el cloro. En agosto de 2020, una de las plantas de fabricación de cloro más grandes de América del Norte, que producía aproximadamente 115 millones de libras de tricloro al año, fue destruida por el huracán Laura. Este incidente resultó en un desabastecimiento y, como consecuencia, los precios del tricloro casi se duplicaron desde agosto y se prevé que sigan en aumento lo cual afecta a la empresa económicamente, ya que los precios deberán incrementar de manera consecutiva.

- **Entorno tecnológico:** Actualmente la empresa utiliza las redes sociales para promover sus productos, entre estos Facebook. Se sugiere para el sector ferretero en especial para la empresa sujeta a estudio la incorporación de estrategias para retener clientes, mejorar la liquidez y mantener a sus colaboradores, además de adopción de herramientas relacionadas con e-commerce y digitalización, en lo que los negocios que no innovan e incluyen la tecnología en su ADN podrán estar destinados al fracaso.

Otro caso de innovación, es el éxito que tuvo la aplicación Tull, creada especialmente para optimizar la cadena de suministro del sector construcción, está centrada en la venta y distribución de los diferentes productos del mercado en el país y dentro de los planes de esta empresa está en llegar al más de 10.000 ferreterías en países de la Latinoamérica, por el cual, en el país destinara la inversión de \$15M para fortalecer el suministro de los materiales de construcción.

- **Entorno social:** A raíz de la pandemia se resaltó el tema de las competencias transversales o también llamadas “Habilidades blandas”, ya que la capacidad de liderazgo por parte de altos mandos, y las habilidades, destrezas, autodominio y resiliencia de los subordinados, así como su nivel de capacitación técnica fue clave en la sostenibilidad del negocio.

Lo que resulta conveniente para la empresa para fortalecer aspectos relacionados con la creatividad, el pensamiento analítico e Innovación, el aprendizaje activo y estrategias de aprendizaje, habilidad para resolver problemas, empatía, trabajo en equipo, comunicación asertiva, liderazgo, la resiliencia, manejo del estrés y flexibilidad.

3.1.6. Análisis de la fuerza de ventas

A continuación, en la tabla 2 se presenta la situación financiera para los años 2019 al 2021.

Tabla 2

Situación financiera de la empresa, 2019-2021

	2019	2020	2021
Activo			
Corriente			
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$5.413,00	\$974,00	\$11.035,99
Cuentas y documentos por cobrar corrientes	\$21.213,00	\$0,00	\$15.276,24
Activos por impuestos corrientes	\$1.491,00	\$20.552,94	\$7.156,99
Inventarios	\$125.845,00	\$72.541,50	\$92.895,73
No corriente	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total de activo	\$153.962,00	\$94.068,44	\$126.364,95
Pasivo			
Corriente			
Cuentas y documentos por pagar comerciales corrientes	\$142.321,12	\$68.372,17	\$10.727,02
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	\$345,80	\$3.207,87	\$4.521,07
Corrientes por beneficios a los empleados	\$277,30	\$30,00	\$500,45
participación trabajadores por pagar del ejercicio			
Obligaciones con el IESS	\$185,06	\$303,50	\$451,44
Otros	\$407,59	\$14.765,62	\$3.940,19
No corriente			
Cuentas y documentos por pagar comerciales no corrientes	\$0,00	\$0,00	\$96.000,00
Total de pasivo	\$143.536,87	\$86.679,16	\$116.140,17
Patrimonio			
Capital suscrito y/o asignado	\$800,00	\$800,00	\$800,00
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores	\$8.399,06	\$9.625,07	\$6.588,90
Utilidad del ejercicio	\$1.226,01	-\$3.036,17	\$2.835,88
Total del patrimonio	\$10.425,07	\$7.388,90	\$10.224,78
Total de pasivo más patrimonio	\$153.961,94	\$94.068,06	\$126.364,95
Total	\$0,06	\$0,38	\$0,00

Nota. Elaborado por Juan Ampuero (2023). Tabla extraída de la empresa

La situación financiera se ha mantenido positiva, a pesar de la baja en las ventas del año 2020, la empresa se ha mantenido sin pérdidas económicas. En la tabla 3, se presenta la estructura de costo manejadas por la empresa.

Tabla 3

Estructura de costo, 2019-2021

	2019	2020	2021
Costos			
Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	\$78.825,32	\$125.845,00	\$72.541,50
Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	\$100.201,34	-10858,75	\$89.212,52
Total, de costo	\$179.026,66	\$114.986,25	\$161.754,02
Gastos			
Gastos por beneficios a los empleados y honorarios	\$9.652,17	\$9.652,17	\$30.783,92
Gastos financieros y otros no operacionales	\$103,87	\$104,87	1654,08
Gastos operacionales	\$35.502,51	\$35.448,21	\$28.525,35
Total de gastos	\$45.258,55	\$45.205,25	\$60.963,35
Total de costos y gastos	\$224.285,21	\$160.191,50	\$222.717,37

Nota. Elaborado por Juan Ampuero (2023). Tabla extraída de la empresa

Por la falta de movimiento del inventario se generó flujo negativo en los costos, por el pago pendiente a proveedores de productos que no generaron ventas en 2020. Se observa que los gastos por beneficios a los empleados y honorarios en 2019 y 2020 se mantuvieron, mientras que en 2021 se incrementaron hasta 3 veces más, esto debido al ingreso de personal y mejoras salariales implantadas por la empresa. A continuación, en la tabla 4 se presenta los montos de los ingresos percibido desde el 2019 hasta el año en curso.

Tabla 4

Ingresos, 2019-2022

	2019	2020	2021	2022
Ingresos				
Ventas locales de bienes	\$226.134,39	\$160.393,50	\$226.053,70	\$488.360,76

Nota. Elaborado por Juan Ampuero (2023). Tabla extraída de la empresa

Se observa que en año 2020, debido a la situación de cuarentena por covid-19 hubo una disminución de los ingresos percibidos por parte de la empresa, no obstante, en 2021 se puede apreciar que hubo una recuperación en casi la totalidad de los ingresos percibidos en 2019 y en 2022 hasta la presente fecha se puede apreciar que los ingresos se han duplicado con respecto al año anterior. Manejándose un volumen de ventas mensual de acuerdo a la tabla 5.

Tabla 5

Volumen de ventas mensuales

Tipo	Cantidad
Oficina comercial	384
Plataforma	6
Anuladas	15
Total	405

Nota. Elaborado por Juan Ampuero (2023). Tabla extraída de la empresa

Se observa que el mayor volumen se maneja por la oficina comercial, que, a través de los medios digitales, en general la venta anulada representa una proporción pequeña, en comparación con el volumen de ventas concretadas en el mes.

3.2. Análisis del comportamiento de las ventas por segmentos, en función de los resultados del proceso administrativo

3.2.1. Entrevista al vendedor

1. ¿Cuánto lleva desempeñando funciones en la empresa?

Más de 5 años trabajando en esta área

2. ¿Escuchaste sobre la misión y visión de la empresa?

No claramente, no se me ha planteado la misión y visión de la empresa

3. ¿Cómo describirías el procedimiento al momento de ejecutar una venta?

El cliente solicita un producto, se le ofrece el que está disponible en el stock y el cliente decide si llevárselo o no.

4. ¿Hábleme de la evaluación su desempeño, como vendedor?

Desde el tiempo que llevo laborando, no se me ha realizado evaluación

5. ¿Qué promociones realiza la empresa a través de sus redes sociales?

Algunas, la empresa pública pocas promociones en sus redes sociales

6. ¿Ha participado en la creación de las promociones que lleva a cabo la empresa?

Hasta el momento no he participado promociones que lleva a cabo la empresa

7. ¿Cómo es el proceso de capacitación para mejorar el proceso de venta?

Actualmente no he recibido capacitación por parte de la empresa

8. ¿Cómo considera que puede mejorar sus ventas?

Estaría de acuerdo en capacitarme para mejorar mi desempeño en las ventas

9. ¿Cómo considera que puede motivarse por mejorar su desempeño en las ventas?

Me gustaría recibir alguna compensación

3.2.2. Entrevista al gerente de operaciones

1. ¿Cuál es la estructura organizativa de la empresa?

La empresa cuenta con una estructura organizativa conformada por dirección y el área de ventas y logística. La captación de personal es realizada por la dirección.

2. ¿Qué recursos materiales emplean para el funcionamiento eficaz de las actividades en la empresa?

La empresa cuenta con los recursos necesarios. Dispone de la información técnica de los insumos químicos, manual para el mantenimiento de bombas de cloro y agua y un camión para el despacho logístico de los insumos.

3. ¿Cuál es el grado de cumplimiento de las etapas del proceso administrativo: dirección, control y planificación?

Se podría considerar que se tiene un grado medio de cumplimiento de las etapas del proceso administrativo: dirección, control y planificación, es decir, se cumple con lo mínimo y necesario para operar la empresa.

4. ¿Qué capacitaciones realiza la empresa para la fidelización de clientes?

El departamento de recursos humanos de la empresa no realiza capacitaciones en cuanto a la fidelización de clientes.

5. ¿Describa como son las compensaciones ligadas al desempeño del vendedor?

Un bono, que se cancela la final de mes cuando se supera el ingreso por ventas de cada sucursal.

6. ¿Describa como son las evaluaciones de desempeño de la empresa?

Se maneja un ambiente de confianza en la empresa hacia los empleados y el desconocimiento de indicadores para medir el proceso de rendimiento laboral.

7. ¿Qué herramientas son utilizadas para los procesos operativos? ¿son suficientes?

Manejo de paquete office e internet, no son suficientes para el eficiente funcionamiento de los procesos claves de la empresa.

8. ¿Cuáles medios utiliza la empresa para hacer promociones de sus productos?

La empresa si utiliza Facebook para hacer promociones de los productos.

9. ¿Cómo la empresa procura mantener la relación con el cliente?

La empresa no procura mantener una relación continua con el cliente, no obstante, hay contratistas que compran los productos de forma directa y constante.

10. ¿Por qué considera eficiente el manejo de recursos digitales para promover las ventas?

No existe un eficiente manejo de recursos digitales. Y por ello, ha habido las bajas en las ventas que actualmente se encuentra experimentando la empresa.

11. ¿Cuál es la segmentación de mercado que atiende la empresa?

No existe una adecuada segmentación de mercado a fin de entender mejor el perfil de sus clientes ideales. No se manejan estrategias basadas en la segmentación que permita identificar el mercado ideal para que tus objetivos comerciales funcionen mejor y sus productos tengan éxito. Sin embargo, nuestros productos están orientados a la construcción y mantenimiento de piscinas residenciales y agroindustriales.

3.2. 3. Guía de Observación

A continuación, en la tabla 2 se muestra

Tabla 6

Guía de observación

Dirigida a: Gerencia				
Nombre de la empresa: Maincovaz S.A				
Nombre del Observador: Juan Ampuero				
Giro de la empresa: Insumos para la construcción de piscina				
Objetivo: Analizar los procesos administrativos en el área de ventas				
Nº	Aspectos a Evaluar	Si	No	Observaciones
1	Hay un manual sobre los procedimientos de ventas		X	Las indicaciones son de manera verbal
2	Existe una persona responsable de llevar a cabo la planificación de ventas	X		Los directores son los encargados de establecer los modos de trabajo
3	Se conoce la planificación de ventas.	X		Los colaboradores manejan información de sus actividades diarias
4	Esta organizado el departamento de ventas		X	Orgánicamente no hay un departamento
5	La empresa tiene control de los registros de las ventas y disposición del inventario	X		Lleva un registro manual de las ventas
6	El jefe de ventas tiene conocimiento previo para ejecutar controles internos al departamento		X	De manera empírica, no hay un procedimiento
7	Existe un comprobante de las ventas finales de la compra o venta		X	Los registros de las ventas se llevan de manera manual
8	Existe un proceso apropiado para comunicar información		X	Se basan en las indicaciones dadas por el director

Nota. Elaborado por Juan Ampuero (2023)

3.2.4 Segmentación del mercado

De acuerdo a las observaciones, investigaciones y al objetivo para el cual es construida una piscina, se obtiene que la empresa cuenta actualmente con dos mercados potenciales que generan el mayor volumen de ventas, los cuales son:

- Piscinas de uso agroindustrial, para el cultivo de productos acuícolas
- Piscinas de uso residencial, destinado a ser usadas como baleríos.

3.2.4.1. Piscinas de uso agroindustrial, para el cultivo de productos acuícolas

Las propiedades físicas y químicas del suelo donde se construyen las piscinas son fundamentales para el éxito del proyecto de acuicultura. Los análisis físicos y químicos utilizados en la agricultura son estándares y se pueden adoptar para la acuicultura con mínimas modificaciones, por lo cual, los productos ofertados por la empresa Maincovaz S.A., son de gran demanda en este sector.

La determinación de la biomasa y actividad microbiológica son factores determinantes para el sistema de cultivo acuícola, debido a que por una parte conforman la base de la cadena trófica del ecosistema fondo del estanque-agua y por otra intervienen en varias reacciones bioquímicas que afectan la fertilidad del estanque y salud de los organismos de cultivo. Es variable el número de bacterias presentes en el suelo, ya que diversos factores desempeñan una grande importancia en su crecimiento.

En este tipo de sistema el productor no solo debe pensar en el agua, sino que para él también es de suma importancia el suelo que conforman las piscinas. Requiriendo insumos para:

- Fertilizar
- Monitoreo y control de propiedades fisicoquímicas del estanque
- Regulador de pH

Generalmente, estas empresas construyen un pequeño muelle que se adentra en el estanque 4 o 5 metros, donde se ubica la puerta de salida. Desde esta estación de muestreo se puede medir el oxígeno disuelto (es mejor si este procedimiento se

lo realiza antes de la salida del sol y luego entre 14:00 y 16:00). El productor tendrá mejores resultados si hace la medición siempre a la misma hora y en el mismo orden de estanque.

3.2.4.2. Piscinas de uso residencial, destinado a ser usadas como baleríos,

Los diferentes elementos que integran el conjunto llamado piscina se encuentran articulados entre si formando un sistema, donde cada uno de ellos debe desempeñar una función en particular.

El elemento principal de la piscina es básicamente el recipiente que contiene el agua donde los usuarios disfrutan del baño.

- Canal perimetral, que esta circunda a la piscina, recolecta el agua que reboza de la misma. Esta agua puede arrastrar sólidos flotantes, grasas, pelos, hojas, etc. Este canal perimetral favorece la salida de agua de todas las zonas de la piscina, evitando que se produzcan zonas muertas o también llamadas estancadas
- El compensador está constituido por un tanque que recolecta el agua del canal perimetral y actúa como un recipiente de reserva de agua. Es de este recipiente que la bomba succiona el agua, que será sometida a tratamiento. Este compensador no siempre está en todas las piscinas.
- Filtro que antecede a la bomba, constituido por una malla fina cuya función es recolectar sólidos que quedan presentes en la piscina, tales como cabellos, insectos, hojas y otros
- El equipo de bombeo tiene la función de forzar el agua a circular por el sistema de tratamiento y devolverla ya depurada a la piscina
- El filtro de arena, es el elemento encargado de retener los pequeños sólidos que se encuentran en el agua, los cuales pueden ser algas, sólidos aportados por los bañistas y en otros casos precipitaciones de sales producto de una operación incorrecta, y que le confieren al agua un aspecto turbio.
- Bomba de pulsos encargada de suministrar al agua filtrada la dosificación de cloro deseada, está diseñada para pequeños caudales, el cual se puede

regular dentro de un amplio margen en función de la demanda de cloro del agua de la piscina.

En el agua de una piscina se debe garantizar:

- Ausencia de Microorganismos Patógenos
- Ausencia de Sustancias Tóxicas en Concentración Nociva
- Ausencia de Sabores u Olores desagradables
- Ausencia de Aguas Coloreadas
- Ausencia de Aguas Turbias

Algunos de los problemas recurrente en el mantenimiento de piscinas y que están asociados con los productos de ferretería que se utilizan, los cuales son:

- **Agua coloreada** el agua coloreada es debida a los metales disueltos en el agua o a una baja alcalinidad.
- **La corrosión:** La corrosión ocurre cuando los metales entran en contacto con el agua. Los factores que aceleran este proceso de corrosión incluyen: bajos niveles de pH, presencia de oxígeno disuelto, agentes oxidantes, altas temperaturas y altas velocidades de flujo de agua.
- **Algas:** Son plantas minúsculas las cuales a través del aire son introducidas en el agua de la piscina
- **Formación de espumas:** Las causas comunes para este fenómeno suelen ser: el uso excesivo de alguicidas basados en amonio cuaternario, un exceso de residuos orgánicos provenientes de aceites solares o sudor, y niveles muy bajos de dureza cálcica.
- **Olores desagradables:** Los olores desagradables suelen ser causados por un exceso de cloraminas presentes en el agua o por los sulfuros encontrados en el agua de entrada.
- **Calcificación del filtro:** debido a las sales y suciedades del agua, el filtro de arena se puede llegar a apelmaza.
- **Incrustación:** se forma por la precipitación de las sales cálcicas (Carbonato Cálcico) que contiene el agua.

3.2.4. Hallazgos encontrados

En cuanto a los procesos administrativos, la empresa cuenta con estructura orgánica establecida, cuenta con una misión, visión, valores y políticas internas y externas para su manejo y operación. Sin embargo, la empresa no cuenta con planes estratégicos, por lo que el direccionamiento recae en su totalidad en el criterio de los directores de sucursal.

En relación a la fuerza de ventas, esta no cuenta con un manual de funciones que permita conocer con claridad sus funciones. Pese a ello, la dirección ha sabido sacar a flote la empresa, estando fortalecida en el área de venta de la oficina comercial, mientras que en el uso de plataforma digital las ventas registradas son pocas.

A pesar de que la empresa oferta diversos productos relacionados con equipos y accesorios para piscinas, hidromasajes, saunas, turcos. Productos químicos para mantenimiento del agua. Tubería PVC, las ventas potenciales están destinadas a clientes que realizan actividades de construcción y mantenimiento de piscinas para la agroindustria y de uso residencial, debido a que están directamente relacionados con los insumos que oferta la empresa.

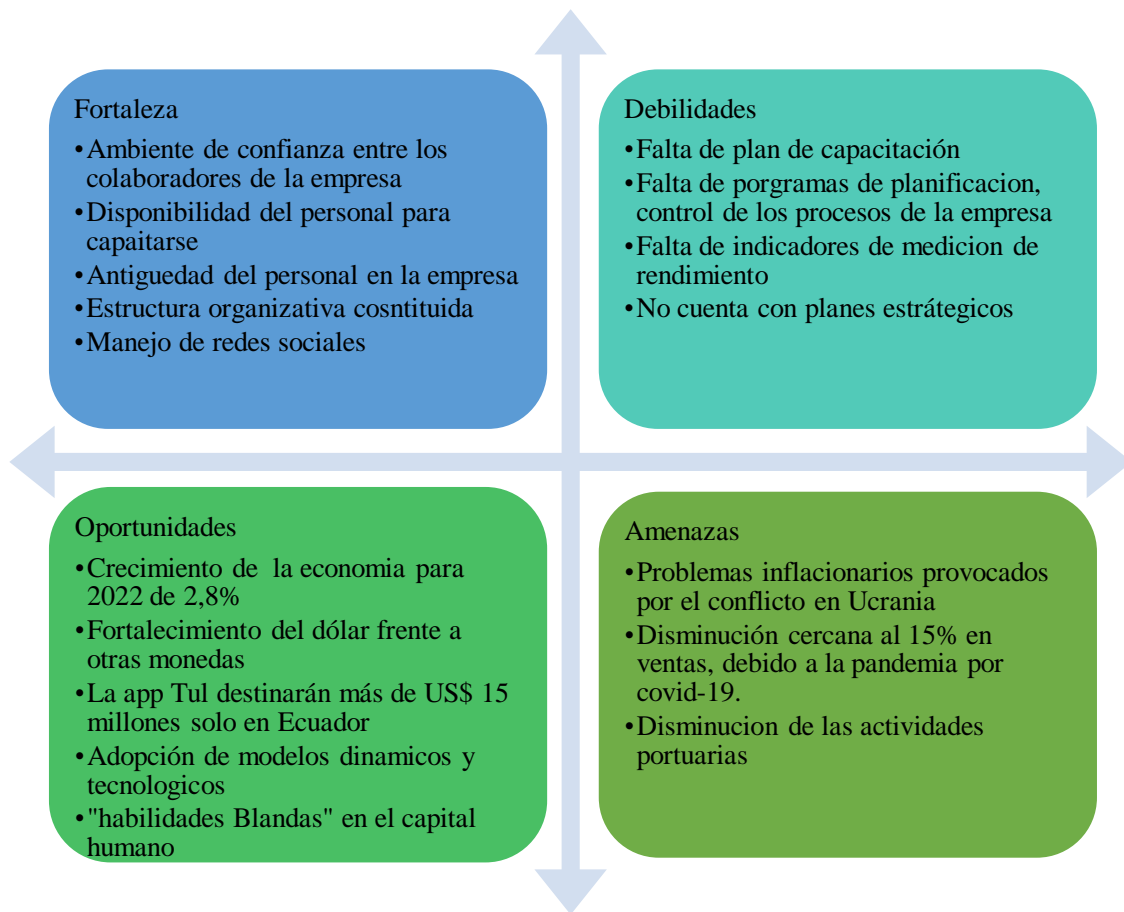
En cuanto a la situación financiera destaca de la empresa Maincovaz S.A. en 2021 reportó un aumento de ingresos netos of 40,94%, con ingresos por ventas de entre \$3.000 y \$3.500 diarios (25% menos con respecto a los años anteriores). Su Activo Total registró crecimiento de 34,33%. El margen neto de Maincovaz S.A. aumentó 1,12% en 2021 (EMIS, 2022). Este año el promedio de ventas se ha estabilizado, recuperando el 25% de las ventas que habían disminuido luego de la pandemia. El volumen de ventas se establece entre \$4300 y \$4600 diarios entre las sucursales

3.3. Establecimiento de estrategias para una gestión empresarial más eficiente resultando en un incremento de las ventas

A continuación, en la figura 2 se presenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas para la empresa Maincovaz S.A

Figura 7

Análisis FODA para la empresa Maincovaz S.A



Nota. Elaborado por Juan Ampuero (2023)

La principal fortaleza que presenta la empresa es contar con la confianza y disposición de sus colaboradores para capacitarse, sin embargo, se hace necesario que la empresa presente planes estratégicos que contribuya a incentivar no solo las ventas en la oficina comercial, sino también a través de los medios digitales.

Lo anterior, resulta conveniente para hacer frente las amenazas encontradas en el entorno, en la que las ventas tras la pandemia de 2020 se vieron afectadas, lo que resulta necesario contar con programas de capacitación e incentivo de la fuerza de venta, de manera que el cliente sea la porta voz de los productos y servicios ofrecidos por Maincovaz S.A, para ello, resulta importante habilitar un departamento para las ventas digitales. y aprovechar las oportunidades presentadas por el sector.

Capítulo IV:

Propuesta

La empresa Maincovaz S.A. presenta la necesidad de mitigar las deficiencias encontradas durante el diagnóstico realizado y llevar a cabo estrategias para incentivar las ventas digitales. Entre las deficiencias encontradas, se mencionan: la falta de un manual de funciones para la capacitación del personal, poca venta en las plataformas digitales, es decir no hay aprovechamiento de los medios sociales para fomentar las promociones de sus productos y servicios y así como tampoco hay plan de incentivo al personal que impulse las ventas en la plataforma de e-comercio.

Por lo que la presente propuesta, busca organizar estrategias a nivel de los procesos administrativos a fin que contribuya a la presentación de planes estratégicos que conlleve al incremento de las ventas digitales. Se espera que los argumentos planteados, direccionen los procesos administrativos del área de ventas en los próximos meses y se establezcan con parte de sus procesos para el desarrollo de sus actividades.

4.1. Estructuración del departamento de ventas

Es necesario que se encuentre solidificado un departamento de ventas. Se hace necesario que se añada un área para marketing y e-comercio en que se encargara de la promoción y ventas a través de las plataformas digitales.

Esto es de suma importancia ya que las área o departamentos de una organización requieren de una comprensión adecuada de las actividades que deben ejecutar, teniéndolas clara para saber hasta qué punto llegan sus competencias y como deben relacionarse con los otros departamentos.

El organigrama del departamento de ventas tiene una acentuada importancia en el desempeño de una organización. Por lo tanto, alcanzar una cohesión entre los diferentes equipos es una necesidad y se alcanza cuando todos los colaboradores tienen conocimiento total de su rol. A continuación, se en la figura 8, se presenta

una estructura organizacional para el departamento de ventas de la siguiente manera:

Figura 8

Estructura organizacional del departamento de venta



Nota. Elaborado por Juan Ampuero (2023)

Estará constituido por:

- Una dirección: llevado a cabo por un gerente en el que revisa las estrategias implementadas en las estrategias de ventas.
- La Fuerza de Ventas: siendo los vendedores
- Marketing y e-comercio: un encargado de monitorear las ventas online
- Logísticas y despacho: un encargado de llevar el monitoreo, control y despacho del stock de la empresa, de manera que los clientes puedan disponer de los insumos para sus piscinas en los plazos establecidos.

Las fases del proceso de venta, podrá comprender:

- La preparación para atender a los clientes reales y potenciales, y captar aquellos que garantice una fidelización de los productos
- Se establece el medio de comunicación acorde al cliente para establecer contacto con el cliente

- Se intercambia información y se despierta el interés. Es fundamental para el vendedor
- Se realiza el sondeo de las necesidades y la exploración de verdaderos requerimientos del cliente para decidir la actitud para realizar la venta.
- Al llegar a la etapa en que el cliente ha mostrado el interés, debe generarse la explicación necesaria de los beneficios y ventajas que ofrece el producto y servicio por sobre otras ofertas.
- El cierre de la venta, en la cual se cumplen seis funciones como lo enlista la Figura 13:

Figura 9

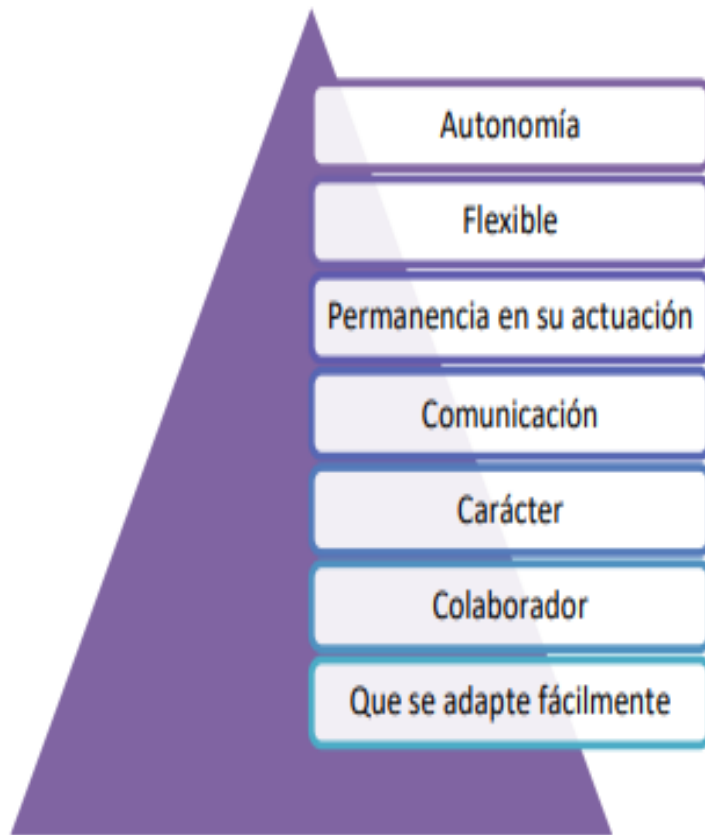
Funciones del Sistema de Ventas



Nota. Elaborado por Juan Ampuero (2023)

Los miembros de este departamento son muy importantes para la toma de decisiones, ya que se dirigen principalmente a vender por volúmenes, por ganancias, por gastos y por tipos de actividades, sean antes diarias, semanales o mensuales, por tanto, las funciones deben dividirse y es necesario que exista una organización formal para lograr los objetivos deseados en la figura 3 se muestra las características de un representa de ventas.

Figura 10
Características de un Agente de Ventas.



Nota. Elaborado por Juan Ampuero (2023)

Analizar el entorno es una actividad esencial que comienza con las personas, su capacidad y voluntad de compra, la disponibilidad del producto y todas las fuentes de datos primarios y secundarios necesarios para diagnosticar el mercado.

Otros aspectos clave incluyen contar con personal capacitado. Esto se puede identificar desde el reclutamiento, ya que los buenos vendedores deben poseer habilidades, conocimientos, experiencia y una actitud positiva hacia la venta. Su selección conlleva mucha responsabilidad, ya que pasarán a formar parte del equipo de la empresa. En la figura 3, se presentan las etapas del proceso de reclutamiento.

Figura 11

Proceso de selección.

FASE	DESCRIPCIÓN
Establecer Política de Reclutamiento	Se definen quienes serán los participantes del proceso
Analizar Puesto y Criterios de Selección	Se determinan las responsabilidades del cargo, sus actividades y tareas
Encontrar y atraer solicitantes	Se acude a fuentes internas (concursos internos) o fuentes externas con anuncios o empresas especializadas
Elaborar y aplicar procedimientos	Se aplican los distintos procedimientos, como entrevistas, test, exámenes etc.

Nota. Elaborado por Juan Ampuero (2023)

Para lograr que el proceso de ventas sea exitoso, se debe definir el número ideal de vendedores que deben conformar el equipo de ventas se puede calcular de las siguientes formas:

- Método de Desglose:

$$N = S/P$$

N: Cantidad de personal de ventas

S: Volumen planificado de ventas

P: Productividad por vendedor esperada o histórica

- Método Incremental Se incrementa la fuerza de ventas a medida que aumentan las ventas del negocio y aumentan las utilidades producidas.

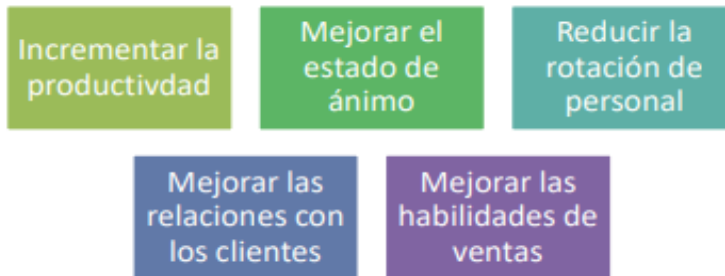
4.2. Presentar planes estratégicos

4.2.1. Plan para la formación de vendedores

La capacitación es un proceso educativo dirigido a preparar a los vendedores, permitiéndoles aprender y consolidar los conocimientos necesarios para sus roles actuales y futuros. Para ello, es esencial conocer los objetivos clave de la formación, los cuales se detallan en la Figura 5.

Figura 12

Objetivos del plan de capacitación.



Nota. Elaborado por Juan Ampuero (2023)

Para que la capacitación sea completa y dinamice toda la actuación del vendedor en visión de fidelizar al cliente e incrementar las ventas, es necesario que realice programas de:

- Conocimiento de la empresa, se debe conocer la empresa a la cual presta sus servicios, esto sentará las bases de sus estrategias o técnicas de ventas
- Conocimiento del producto Conocer el producto o servicio es vital para el logro de sus objetivos.
- Conocimiento de los competidores y de la industria, ayudará a que el vendedor puede establecer mejor su estrategia y procurar que el cliente elija en relación a las ventajas y beneficios del producto frente al resto de competidores.
- Conocimiento del cliente y del mercado Un vendedor debe conocer a su cliente como parte de sus actividades y funciones diarias, esto constituye uno de los pasos para el éxito de un proceso de ventas.
- Conocimiento de las habilidades de ventas Estar al día y conocer las nuevas metodologías y técnicas de ventas mejorará las habilidades de ventas que el posea.

- Conocimiento de la Tecnología, del manejo de los medios sociales de comunicación

4.2.2. Plan de compensación para la fuerza de ventas

A partir de la aplicación de los planes de compensación se puede segregar cinco tipos de vendedores: personas de hábitos, Individuos orientados a las metas, satisfactores, los que se ajustan a la situación y los Orientados al dinero. Este proceso tiene siete claras etapas que se muestran a continuación en la figura 6.

Figura 13

Proceso de Compensación

FASES DEL PROCESO		DEFINICIÓN
1.	Elaborar las descripciones de puestos	Descripción detallada de los puestos de trabajo.
2.	Establecer objetivos específicos	Se deben desarrollar para lograr objetivos de la organización. Teniendo en cuenta control, economía, motivación y simplicidad.
3.	Determinar los niveles generales de compensación	Debe atraer y retener al personal considerando factores como costo de vida y ganancias máximas.
4.	Desarrollar la mezcla de compensación	Es necesario una mezcla que convenga a la organización y que cubra factores de sueldo, comisiones, incentivos fijos, regresivos, progresivos, comisiones compartidas, opciones de acciones, etc.
5.	Someter el plan a una prueba previa	Se debe someter el plan a una prueba antes aprobarlo.
6.	Administrar el plan	El plan debe gestionarse y adaptarse a las condiciones de mercado que sean necesarias.
7.	Evaluar el plan	Es necesario conocer si el plan resultó para este se crean indicadores de medición mensual, semestral o anual.

Nota. Elaborado por Juan Ampuero (2023)

A nivel laboral los trabajadores actúan motivados, ya sea por estímulos económicos (remuneración) como no económicos (reconocimiento), la motivación es factor indispensable en la dinámica de las ventas, puesto que ésta empieza desde que asume sus funciones hasta que cumple su objetivo de ventas volviéndose un ciclo constante.

El monitorear los factores que influyen en los empleados felices, hace que la empresa sea más productiva y en la figura 7 se muestra como un ciclo que sirva para constituir una constante de renovación, de nuevas prácticas con el objetivo de mantener al personal motivado

Figura 14

Factores de motivación del empleado



Nota. Elaborado por Juan Ampuero (2023)

4.2.3. Plan de marketing digital

Un plan de marketing digital es un documento en el que se trazan estratégicamente los objetivos de marketing digital, así como las acciones que se llevarán a cabo para alcanzar dichos objetivos, incluye las estrategias digitales y el análisis del panorama

competitivo, así como los plazos, los presupuestos y los canales digitales, entre otros. Para ello, se debe definir:

- a. Los objetivos del plan de marketing digital, los cuales debe ser claros, medibles y alcanzables le ayudan a definir exactamente lo que quiere conseguir y medir. Se establece el incremento del 20% de las ventas a través de las plataformas digitales.
- b. La segmentación, se establece en dos mercados en el mercado acícula para el suministro de insumos para la contrición y manteniendo de piscinas destinada el cultivo de camarones y el otro segmento es la construcción de piscinas para bañeros. Por lo que se presentaran catálogos en las plataformas digitales para que tanto los clientes como la fuerza de venta conozca de los productos ofrecidos por la empresa.
- c. Los canales digitales, es necesario una actualización de la página web de la empresa, de manera que allí se pueda disponer un catálogo para las compras online, y en cuanto a las redes sociales presenta link que direcciones hasta la página de la empresa

Una de las principales razones por las que el marketing digital es importante es porque le permite dirigirse a su audiencia con gran precisión.

4.3. Manual de funciones

El manual de funciones, es un elemento del sistema de control de la empresa, su creación permitirá obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral de todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que realiza la compañía. En este se prepara cada uno de los procedimientos que formaran las bases para desarrollar adecuadamente las operaciones en el sector de insumos para piscinas del mercado. En este se establecerá las responsabilidades de cada uno de los trabajadores de las todas las áreas, señalando las medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que permitirán el cumplimiento con la función empresarial.

La descripción de un puesto de trabajo, se detalla quién realiza un tipo de trabajo específico, cómo debe realizarse, y la frecuencia y el propósito del trabajo en relación con la misión y los objetivos de la empresa. También contribuirá a la determinación de los niveles salariales, la realización de evaluaciones del rendimiento, la aclaración de las misiones, el establecimiento de títulos y grados de remuneración, y la creación de controles de ajustes razonables, y como herramienta para la contratación. Para ello, es necesario:

a. Realizar un análisis del puesto: precisa sobre el mismo el para qué del cargo de manera que la organización desempeñarlo con eficacia. La realización de un análisis del puesto incluye los siguientes pasos:

- Entrevistar a los empleados para saber exactamente qué tareas se realizan.
- Observar cómo se realizan las tareas.
- Hacer que los empleados rellenen cuestionarios u hojas de trabajo.
- Recopilar datos sobre los puestos de trabajo a partir de otros recursos, como las encuestas salariales y el ocupacional.

Los resultados deben documentarse y ser revisados por el empleado que ocupa actualmente el puesto y su supervisor para detectar cualquier cambio relacionado con los conocimientos, las habilidades, las capacidades, las características físicas, los factores ambientales y las credenciales/la experiencia del puesto:

- Conocimiento: comprensión de un conjunto de información adquirida por la experiencia o el estudio.
- Destreza: competencia actual y observable para realizar una actividad aprendida.
- Habilidad: competencia para realizar un comportamiento observable o un comportamiento que da lugar a un producto observable.
- Características físicas-los atributos físicos que debe tener un empleado para realizar las tareas del trabajo con o sin una adaptación razonable.

- Factores ambientales de las condiciones de trabajo (dentro o fuera de la oficina).
- Credenciales/experiencia: el nivel mínimo de formación, experiencia y certificaciones aceptables para el puesto.

b. Establecer las funciones esenciales

Una vez que se ha establecido el estándar de rendimiento para un trabajo concreto, se deberá las funciones esenciales del puesto. La definición de las funciones esenciales abarca los siguientes pasos:

- Asegurarse de que las tareas que forman parte de la función del puesto son realmente necesarias o un requisito para realizar el trabajo.
- Determinar la frecuencia con la que se realiza la tarea o el tiempo que se dedica a realizarla.
- Determine las consecuencias de no realizar la función y si esto sería perjudicial para el funcionamiento del empleador o tendría consecuencias graves.
- Determinar si las tareas se pueden rediseñar o realizar de otra manera.
- Determinar si las tareas pueden reasignarse a otro empleado.
- Una vez definidas las funciones esenciales, se puede determinar si las funciones son esenciales o marginales. El uso del término "función esencial" debe formar parte de la descripción del puesto de trabajo, y debe indicar explícitamente cómo debe realizar el individuo el trabajo. Esto proporcionará una orientación futura sobre si el trabajo puede realizarse con o sin una adaptación.

c. Organizar los datos de forma concisa: deberán incluirse los siguientes temas

- Título del puesto-nombre del puesto.

- Clasificación:
- Grado/nivel/familia/rango salarial-niveles, grupos o rangos salariales en los que se colocan los puestos de igual o similar valor, incluyendo las bandas salariales mínimas y máximas.
- Depende de: título del puesto del que depende este trabajo.
- Fecha en que se redactó o revisó por última vez la descripción del puesto.
- Resumen/objetivo: resumen y objetivos generales del puesto.
- Funciones esenciales: funciones esenciales, incluida la forma en que el individuo debe realizarlas y la frecuencia con la que se llevan a cabo; las tareas deben formar parte de la función del puesto y ser realmente necesarias o requeridas para realizar el trabajo.
- Competencia: conocimientos, habilidades y destrezas.
- Responsabilidades de supervisión: informes directos, si los hay, y el nivel de supervisión.
- Entorno de trabajo: el entorno de trabajo; la temperatura, el nivel de ruido, el interior o el exterior, u otros factores que afecten a las condiciones de trabajo de la persona mientras realiza el trabajo.
- Exigencias físicas: las exigencias físicas del trabajo, como agacharse, sentarse, levantar objetos y conducir.
- Tipo de puesto y horas de trabajo previstas: a tiempo completo o parcial.

Conclusiones

De acuerdo a las investigaciones realizadas a través de fuentes bibliográficas y la visita realizada a la empresa Maincovaz S.A., se elaboran las siguientes conclusiones:

El proceso administrativo que se lleva a cabo actualmente en la empresa Maincovaz S.A., influye de manera significativa en el comportamiento de sus ventas debido a que los involucrados en los procesos de ventas no conocen con claridad sus funciones, por otra parte, al identificar los segmentos de clientes potenciales de la empresa se logró desarrollar estrategias efectivas que permitan generar un impulso en las ventas de los segmentos identificados.

Para determinar la situación actual de la empresa Maincovaz S.A., se llevó a cabo un diagnóstico en relación al proceso administrativo, mediante el empleo de herramientas tales como, análisis PEST, entrevistas a través de actores claves y análisis FODA. Se encontró como amenaza la prolongación del conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, ya que podría ocasionar una paralización de alguna cadena de suministros de bienes y productos en el país, que afectaría la económica, debido a que la empresa depende de la importación de productos para continuar con sus operaciones de manera normal. Entre las oportunidades, se encontró el fortalecimiento del dólar frente a otras monedas, y el interés de inversiones extranjeras en aplicaciones para la venta de insumos del mercado analizado.

Se identifico que, debido al giro del negocio la mayor cantidad de ventas de la empresa se deben a clientes relacionados con la construcción de piscinas para uso agroindustrial y residencial, por lo que estos segmentos son considerados los clientes potenciales y reales de la empresa Maincovaz S.A. Se analizó la necesidad de las piscinas en el sector acuicultor, en la que principalmente están determinada por la calidad de los suelos y aguas de las piscinas, en que son requeridas insumos para fertilizar, control de pH y monitoreo de la demanda de oxígenos. Y las piscinas de uso residencial, cuyo sistema está conformado por el área de la piscina, filtros de arena, comba de cloro, bomba de agua y un canal perimetral.

Unas de las fortalezas con que cuenta la empresa, está el contar con un clima de confianza entre sus colaboradores. Por lo que se espera que las implementaciones estratégicas llevadas a cabo se ejecuten en los plazos establecidos, y de esta manera la empresa pueda presentar una mejora en las ventas del año en curso. Siendo necesario, mitigar debilidades tales como, carencia de planes estratégicos que direcciones a la empresa a fomentar las ventas digitales, ya que se encontró el mayor volumen de ventas se realizan desde la oficina comercial. Para ello se presenta en nivel de organización una reestructuración del área de ventas que incluya un departamento de marketing, y basado a ello se describe el funcionamiento del mismo.

En base a lo anterior, la propuesta consistió, presentar una estructuración de un departamento de ventas, la presentación de planes estratégicos y finalmente se establecen los lineamientos para la elaboración de un manual de funciones.

Es necesario que el equipo de ventas maneje información técnica sobre el mantenimiento de las piscinas, ya que con ello podrá dirigir mejor la venta, y ofrecer los productos disponibles en el stock de la empresa o cotizar de manera oportunas los insumos que requiera el cliente.

Se describió los lineamientos para consolidar un departamento de ventas, de esta forma se espera tener mejor dirección en los atributos del vendedor y se oriente hacia lograr los objetivos de ventas propuesto en el año de trabajo. Con el plan de capacitación, se espera fortalecer la fuerza de venta con información técnica de los productos que ofrece la empresa y con el plan de incentivo se pretende motivar a los vendedores a cumplir objetivos de ventas fijados.

Recomendaciones

Para futuras investigaciones se recomienda realizar un estudio que defina conceptos para la elaboración de manual de funciones, de manera que permitan contribuir al fortalecimiento del control interno de las empresas, así como al adecuado funcionamiento que puedan darse entre las organizaciones, enfocándose profundamente en los efectos que conlleva la carencia de los mismo y medir en que magnitud puede afectar el desempeño de la innovación de las empresas familiares.

Además, se recomienda analizar la factibilidad económica y financiera de los planes estratégicos, ya que el crecimiento de las ventas esperado depende de la disponibilidad de la implementación de dichos planes.

Finalmente, se recomienda realizar un estudio en cuanto a las relaciones que prevalece entre cada una de las operaciones de cada departamento de la empresa para determinar si existen problemas de gestión dentro de los mismos y ver qué otras soluciones se pueden ofrecer para mejorar los procesos

Referencias

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Venezuela: Editorial Episteme. Recuperado el 08 de 12 de 2021, de
file:///C:/Users/PUNK%20ROCK/Downloads/Fidias%20G.%20Arias.%20El%20Proyecto%20de%20Investigaci%C3%B3n%206ta.%20Edici%C3%B3n.pdf
- Blog de Orenda Technologies. (11 de octubre de 2022). *El costo de mantenimiento de piscina subirá en el 2021*. Obtenido de blog.orendatech.com: <https://blog.orendatech.com/es/los-precios-de-servicio-aumentaran0enel2020>
- Bullemore, J., & Cristóbal, E. (2021). La dirección comercial en época de pandemia: el impacto del covid-19 en la gestión de ventas. . *Información tecnológica*, 199-208.
- Canales, J., & Huahualuque, W. (2019). *Gestión Administrativa y su influencia en el crecimiento empresarial de Llanmaxxis del Perú SAC, en el período 2017*. . Universidad Peruana de las Américas.
- Celi, V. (2018). *Rediseño de la gestión administrativa del departamento de Posventa de la empresa Megaprofer SA. Escuela de Administración de Empresas*. . Universidad Católica de Ecuador.
- CEPAL. (2020). *Logística internacional pospandemia*. CEPAL - Serie Comercio Internacional N° 162.
- COPCI. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Ultima Modificacion 2016*. Quito - Ecuador.
- Custodio, Á. (2021). *¿Qué es una guía de entrevista en una investigación?*

- Darmon, R., & Martin, X. (2013). A New Conceptual Framework of Sales Force Control Systems. *Journal of Personal Selling and Sales Management* , 297-310.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México, D.F.: Pearson.
- Díaz, M., & Perez, J. (2022). *Nociones básicas de tratamiento químico de agua de piscinas*. La Habana, Cuba: Centro de Estudio de Ingeniería de Proceso, Facultad de ingeniería Química, ISBN: 978-959-261-616-5.
- El Ferretero. (2022). ¿POR QUÉ LAS COMPETENCIAS TRANSVERSALES IMPACTAN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL? *Revista de la Industria Ferretera*, 10-14.
- EMIS. (01 de enero de 2022). *Informe para la compañía MAINCOVAZ S.A. (ECUADOR)*. Obtenido de www.emis.com/: https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Maincovaz_SA_es_8175532.html
- GEDAR. (s.f.). *TRATAMIENTO QUÍMICO AGUAS DE PISCINAS*. Granada: Gestión de Aguas y Residuos (Gedar).
- Jones, E., Brown, S., & Zoltners, A. (2013). El entorno cambiante de la gestión de ventas. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 105-111.
- Koontz, H., & Weihrich, H. y. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México, D.F.: Pearson Educación.
- La importancia de la calidad de suelos y agua en la producción acuícola*. (11 de octubre de 2022). Obtenido de ecuanoticias.com.ec: <http://ecuanoticias.com.ec/acuacultura.html>

- Lalvay, J., & Muñoz, G. (2019). *Gestión administrativa y su incidencia en el nivel de ventas de la empresa "POCAHONTAS" del Cantón Vinces*. . Guayaquil: Facultad de Ciencias Administrativas.
- León, N. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. . *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 379-389.
- Ley de Compañías. (2017). *De la Administración*.
- López, L. (2014). Población muestra y muestreo. *Punto Cero*, 9(8), 69-74.
- Malek, S., Sarin, S., & Jaworski, B. (2018). Sistemas de control de gestión de ventas: revisión, síntesis e instrucciones para futuras exploraciones. . *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 1-26.
- Martinez, S. (23 de marzo de 2022). *Crisis en el sector platanero en Ecuador por la guerra en Ucrania*. Obtenido de es.euronews.com: <https://es.euronews.com/2022/03/29/crisis-en-el-sector-platanero-en-ecuador-por-la-guerra-en-ucrania>
- Matsuo, M. (2009). La influencia del control de gestión de ventas en la innovación de los departamentos de ventas. . *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 321-331.
- Maxwell, J. A. (2019). *Diseño de investigación cualitativa*. . Editorial Gedisa.
- Mundo Constructor. (21 de junio de 2021). *Digitalización del sector ferretero*. Obtenido de mundoconstructor.com.ec: <https://mundoconstructor.com.ec/noticias/cifras-del-sector/digitalizacion-del-sector-ferretero>
- Navarro, M. (2012). *Técnicas de ventas*. Red Tercer Milenio.
- Pimienta, J. (2017). *Metodología de la Investigación*.
- Pole, K. (2009). *Diseño de metodologías mixtas. Una revisión de las estrategias para combinar metodologías cuantitativas y cualitativas*. .

- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración. Décima edición*. Pearson Educación. México D.F.
- Salazar, D., Díaz, P., & Benalcázar, J. y. (2018). Gestión administrativa en establecimientos de alimentos y bebidas ubicados en el sector de La Ronda del centro histórico de la ciudad de Quito (Ecuador). . *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*.
- Salina, P. J. (2012). *Metodología de la Investigación Científica*. ACADEMIA. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52205428/metodologia_investigacion-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1662381267&Signature=eMmhG0uyRb7tSGvqe4pPxVzxO6Npw2ytp8hWxDpDA7AD67q8iu3HmMLF83JOUhiSTcX54Bz-Gbb~reUIZO8N8C1pZ1v8MDTn5UwLrJhQIKt5zJkoq221~h8oCfuN0EYZ7N
- Sampieri, R., & Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación (Vol. 4)*. . México: McGraw-Hill Interamerican.
- Trashlieva, V., & Radeva, T. (2018). ADMINISTRATIVE PROCESS MODELING: AN INTRODUCTION TO ADMINISTRATIVE SERVICES AND PROCEDURES. *Business Society*, 2-8.
- Vargas, A. (2014). Sales Management Importance, Sales Role in the Success of Business. *Business Management*, 5-9.
- Zabala, J. (16 de septiembre de 2021). *Después de la crisis sanitaria, situación y perspectiva del clima de negocios del sector Ferretero*. Obtenido de mundoconstructor.com.ec: <https://mundoconstructor.com.ec/noticias/arquitectura-y-diseno/despues-de-la-crisis-sanitaria-situacion-y-perspectiva-del-clima-de-negocios-del-sector-ferretero-2>
- Zabala, J., & Guzman, J. (26 de agosto de 2022). *Perspectivas económicas de la inversión extranjera directa en el sector de la construcción*. Obtenido de

mundoconstructor.com.ec: <https://mundoconstructor.com.ec/noticias/cifras-del-sector/perspectivas-economicas-de-la-inversion-extranjera-directa-en-el-sector-de-la-construccion>