División de Posgrado

Título del Trabajo:

Análisis de la estrategia comercial de la Compañía Ferro Torre S.A. en el periodo 2017-2019

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de Titulación:

Estudio de caso

Programa de Maestría:

Maestría en Administración de Empresas mención en Sostenibilidad en Sectores

Título a obtener:

Magister en Administración de Empresas mención en Sostenibilidad en Sectores

Autor:

Karla Cristina Cobeña Párraga

Tutor:

Mgtr. Gonzalo Correa

Guayaquil – Ecuador

2020

ANEXO N°16
DIVISIÓN DE POSGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

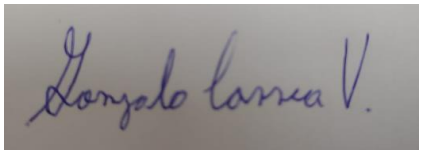
QUE EL PRESENTE ESTUDIO DE CASO TITULADO:

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA FERRO TORRE S.A. EN EL PERIODO 2017-2019

FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN LA GUÍA DE ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN, POR LO QUE SE AUTORIZA A: KARLA CRISTINA COBEÑA PÁRRAGA, QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Samborondón, 16 de julio de 2020

Samborondón, 16-07-2020



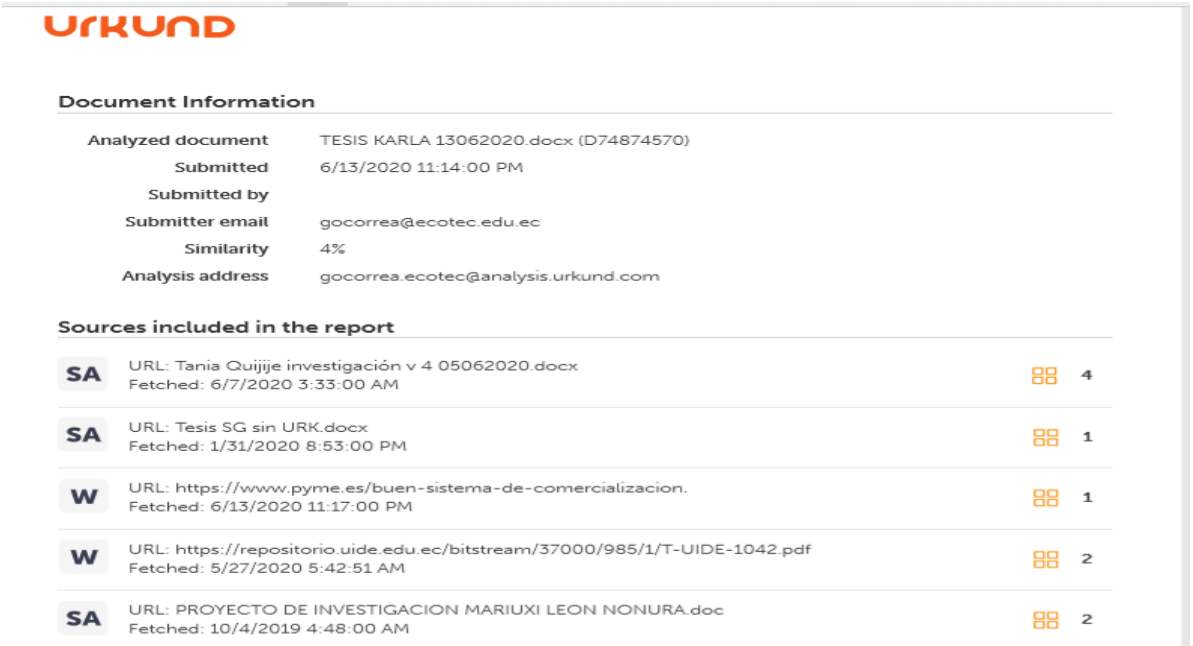
Mgtr. Gonzalo Enrique Correa Villacís
TUTOR

DIVISIÓN DE POSGRADO

PROCESO DE TITULACIÓN

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado Gonzalo Enrique Correa Villacís, tutor del trabajo de titulación "ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA FERRO TORRE S.A. EN EL PERIODO 2017-2019" elaborado por Karla Cristina Cobeña Párraga**,** con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención en Sostenibilidad en Sectores. Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 4% mismo que se puede verificar en el siguiente link: https://secure.urkund.com/view/72173450-489072-744645. Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.



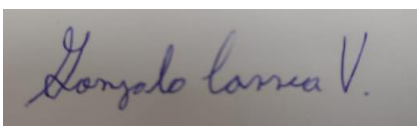
URKUND

Document Information

Analyzed document	TESIS KARLA 13062020.docx (D74874570)
Submitted	6/13/2020 11:14:00 PM
Submitted by	
Submitter email	gocorrea@ecotec.edu.ec
Similarity	4%
Analysis address	gocorrea.ecotec@analysis.urkund.com

Sources included in the report

SA	URL: Tania Quijije investigación v 4 05062020.docx Fetched: 6/7/2020 3:33:00 AM	4
SA	URL: Tesis SG sin URK.docx Fetched: 1/31/2020 8:53:00 PM	1
W	URL: https://www.pyme.es/buen-sistema-de-comercializacion. Fetched: 6/13/2020 11:17:00 PM	1
W	URL: https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/985/1/T-UIDE-1042.pdf Fetched: 5/27/2020 5:42:51 AM	2
SA	URL: PROYECTO DE INVESTIGACION MARIUXI LEON NONURA.doc Fetched: 10/4/2019 4:48:00 AM	2



Mgtr. Gonzalo Enrique Correa Villacís

TUTOR

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a Dios por permitirme llegar a una nueva meta en mi vida, a mi papá y hermano por ser quienes desde pequeña me han enseñado a luchar por lo quiero y que todo sacrificio tiene su recompensa, a mi madre quien con su amor incondicional me da las fuerzas aún en mis días de mayor cansancio y a toda mi familia por sus palabras de aliento y cariño que me hacen sentir una enorme satisfacción de cada uno de mis logros.

Karla Cobeña Párraga

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme salud, fuerza y determinación para avanzar en este proceso.

A mis padres por sus consejos, palabras de motivación y amor que me demuestra lo orgullosos que se sienten de mí y a mi hermano por ser un gran ejemplo a seguir, sin dudas son los pilares fundamentales de mi vida.

Agradezco a la universidad por brindarme un espacio ideal para ampliar mis conocimientos y a la vez permitirme conocer personas que más que compañeros se han convertido en grandes amigos.

A mi tutor Mgtr. Gonzalo Correa por su paciencia y por ser quien me ha guiado en este paso final para obtener mi tan ansiado título.

Karla Cobeña Párraga

RESUMEN

El presente estudio de caso tiene como objetivo principal el análisis de la estrategia comercial de la compañía Ferro Torre S.A. en el periodo 2017-2019. Inicialmente, se efectuó la revisión bibliográfica de conceptos relacionados con la estrategia corporativa, comercial e indicadores de productividad. El tipo de estudio es exploratorio, pues previamente se recopila la información básica relacionada a la gestión comercial, también se efectúa un estudio descriptivo con la finalidad de conocer detalles concretos referentes al perfil del cliente, ventajas de la competencia y cobertura de mercado. En base a lo anterior para este estudio se usó el método analítico- sintético en donde se descompone las distintas etapas de la gestión comercial para conocer las causas y efectos durante cada etapa de la consecución de las metas propuestas por parte de la jefatura comercial. La investigación está fundamentada en analizar como el directorio de la compañía Ferro Torre está llevando a cabo el establecimiento de sus metas, estrategias competitivas y medir como estas acciones están siendo eficientes en determinado periodo de tiempo y cómo se puede mejorar los rendimientos de la compañía para lograr un mejor posicionamiento de mercado y crecimiento continuo. Finalmente, se observó que los resultados comerciales no son medidos a detalle y se recomienda la implementación de indicadores comerciales aterrizados a la estructura vigente.

Palabras clave: Estrategia comercial, indicadores de productividad, proceso de ventas, cobertura de mercado.

ABSTRACT

The main objective of this case study is to analyze the commercial strategy of the company Ferro Torre S.A. in the period 2017-2019. First, a bibliographic review of concepts related to corporate, commercial strategy and productivity indicators was carried out. The type of study is exploratory since previously the basic information related to commercial management is compiled, a descriptive study is also carried out in order to know specific details regarding the customer profile, advantages of competition and market coverage. Based on the above, for this study, the method to be used is of analytical-synthetic nature, where the different stages of commercial management are broken down to know the causes and effects during each stage of achieving the goals proposed by the commercial leadership. The research is based on analyzing how the Ferro Torre company board of directors is carrying out the establishment of its goals, competitive strategies and measuring how these actions are being efficient in a certain period of time and how the company's performance can be improved to achieve better market positioning and continuous growth. Finally the author recommends that it is necessary the implementation of specifics KPI for the actually commercial structure in the company.

Key words: Commercial strategy, productivity indicators, sales process, market coverage.

INDICE

CERTIFICADO DE REVISIÓN FINAL I
DEDICATORIA III
AGRADECIMIENTO IV
RESUMEN V
ABSTRACT VI
INTRODUCCIÓN 1
Problema de investigación 2
Idea a defender 3
Objetivos 3
Objetivo General 3
Objetivos específicos 3
Justificación de la investigación 3
Justificación teórica: 3
Justificación práctica: 4
Aporte metodológico: 4
Aspecto innovador 4
CAPÍTULO I. REVISIÓN DE LA LITERATURA 5
1.1. Gestión comercial 5
1.1.1. Fundamentos comerciales 5
1.2. Teorías en ventas 7
1.2..1. Embudo de ventas 7
1.2..2. Market share 9
1.2..3. Pareto en ventas 9
1.2..4. Importancia de la comercialización en la organización 10
1.2..5. CRM en la organización 11
1.3. Estrategia comercial en la empresa 12
1.3.1. Planificación comercial 12
1.3.2. FODA y su impacto en la estrategia comercial 14

1.3.3. Teorías sobre estrategia comercial 14

CAPÍTULO II. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN 16

2.1. Enfoque de la investigación 16

2.2. Alcance de la investigación 16

2.3. Técnicas de investigación 17

2.3.1. Análisis de datos 17
2.3.2. Entrevista en profundidad 17
2.3.2.1. Muestra seleccionada 18

2.4. Operacionalización de variables 19

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 20

3.1. Antecedentes Ferro Torre S.A.: 20

3.1.1. Ranking empresarial Sector Acero 20
3.1.2. Productos comercializados por Ferro torre S.A. 23
3.1.3. Análisis de perfil de cliente y cobertura comercial: 24

3.2. Análisis de entrevista 26

3.3. FODA Comercial 28

3.4. Análisis de proceso comercial actual 29

3.5. Resultados de la estrategia comercial 30

3.6. Análisis de la estructura comercial 35

3.6.1. Distribución de cartera de clientes 37

3.7. Análisis de problemática general comercial 39

3.8. Propuesta de indicadores de desempeño del equipo de ventas 41

CONCLUSIONES 43

RECOMENDACIONES 44

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 45

ANEXO I. ENTREVISTA A GERENTES/JEFES DE VENTAS 49

INDICE DE TABLAS:

Tabla 1. Operacionalización de variables 19
Tabla 2. Ranking empresarial Ecuador Sector Acero 20
Tabla 3. Estructura de compañías proveedoras de acero 21
Tabla 4. Estructura de compañías proveedoras de acero 26
Tabla 5 Resumen de toneladas vendidas 31
Tabla 6. Principales clientes de Ferro Torre S.A, ... 32
Tabla 7 Ventas por familia de productos 33
Tabla 8. Funciones y responsabilidades comerciales 36
Tabla 9 Distribución de cartera de clientes 38
Tabla 10 Plan de acción comercial 40
Tabla 11 Indicadores de desempeño en ventas propuestos 41

INDICE DE FIGURAS:

Figura 1. Proceso de compra automatizado 7
Figura 2 Embudo de ventas 8
Figura 3 Pareto en las ventas 10
Figura 4. Proveedores de acero Ecuador año 2018 21
Figura 5 Productos de la organización 24
Figura 6 Segmentos de clientes 25
Figura 7 Foda Comercial 28
Figura 8 Proceso comercial Ferro Torre 30
Figura 9 Resumen de toneladas vendidas 2017-2020 31
Figura 10 Proporción de ventas año 2017 33
Figura 11 Proporción de ventas año 2018 34
Figura 12 Proporción de ventas año 2019 34
Figura 13 Organigrama comercial 35
Figura 14 Desempeño por vendedor 39

INTRODUCCIÓN

Ferro Torre es una compañía que nace en el año de 1972 inicialmente bajo el concepto de distribución de productos de acero para la industria y la construcción, es en el año 2000 que decide ampliar sus actividades y efectuar el montaje de una planta para el procesamiento de sus propios productos, dejando de lado la figura de ser un tercero para ofertar sus productos directamente al consumidor. El sector metalúrgico al igual que muchos otros sectores se encuentra en constantes cambios o evolución, la compañía al experimentar un proceso de expansión necesita contar un nivel de ventas que haga juego con este crecimiento, es por ello que se vuelve una necesidad fundamental analizar la estrategia corporativa que se está aplicando, una estrategia estática puede ser sinónimo de fracaso.

Una ventaja competitiva es una característica diferencial de una empresa que la hace desmarcarse de la competencia y colocarse en una posición claramente superior respecto del resto, a fin de obtener un rendimiento mayor. La ventaja competitiva ha de ser única en su sector, apreciada por el consumidor o cliente final y capaz de mantenerse a través del tiempo (PORTER, 2020).

Según (BERMEJO & LÓPEZ, 2014), para las empresas tradicionalistas enfocadas en el producto, la innovación supone varios retos, entre los cuales se puede mencionar:

- Cambio de precios de los servicios, usualmente están dentro del producto y el cliente los percibe como gratuitos
- Modificar incentivos otorgados a las ventas, venta de servicio adicional al producto
- Desarrollar procesos internos, debido a que muchas compañías tradicionales no están enfocadas en el servicio si no se vende por separado.
- El precio del servicio deber ser compensatoria al valor que genera para el cliente.

La estrategia comercial es uno de los actores principales para el correcto funcionamiento de la compañía, y por ende para la estrategia corporativa. La estrategia comercial es el conjunto de acciones o planes que se realizan para alcanzar objetivos como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado. Para desarrollar esta no es necesario contar con grandes

recursos. Lo importante es contar con una cultura de innovación que le permita a tu empresa crear soluciones a la medida del cliente y siempre centrándose en él (Kotler, Estrategia de marketing, 2016).

El punto inicial de toda estrategia de marketing es analizarse, y conocer el conjunto de aptitudes que requiere la empresa para hacer mercadotecnia efectiva. Toda empresa tiene fortalezas y debilidades, por lo que es de suma importancia reconocer con el mayor realismo la realidad empresarial específico (Amstrong, 2017).

Preguntas científicas

La pregunta principal a responder en este estudio es:

¿CÓMO AFECTA EL DESEMPEÑO DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL EN EL PERIODO 2017-2019 EN LA EMPRESA FERRO TORRE A SU POSICIONAMIENTO?

Adicionalmente se pretende resolver los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los componentes principales para el establecimiento de una estrategia comercial exitosa en las organizaciones del sector seleccionado?
- ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta el área comercial de la compañía Ferro Torre en el periodo 2017-2019?
- ¿Cuáles son los elementos claves que se deben considerar para formular la estrategia corporativa de la compañía Ferro Torre SA?

Problema de investigación

¿De qué manera el análisis de la estrategia comercial de la compañía Ferro Torre SA en los últimos 3 años mejorará el posicionamiento y nivel de ventas en los próximos años?

Idea a defender

La idea a defender se basa en que el establecimiento de una estrategia comercial actualizada e innovadora mejorará los resultados globales de la compañía Ferro Torre S.A.

Objetivos

Objetivo General

El objetivo principal de la investigación es analizar la estrategia comercial de la compañía Ferro Torre S.A en el periodo 2017-2019 y el impacto en sus resultados comerciales.

Objetivos específicos

- Identificar los principales componentes teóricos para el establecimiento de una estrategia comercial exitosa en las organizaciones del sector seleccionado.
- Diagnosticar el estado de la estrategia comercial actual.
- Proponer estrategias comerciales innovadoras en la compañía Ferro Torre S.A para mejorar sus resultados.

Justificación de la investigación

Justificación teórica:

Debido a que el término comercial está ligado directamente a la aceptación que el producto tendrá en el mercado (Kotler, 2016), el aporte que este estudio pretende dar a las teorías existentes es ejemplificar las estrategias comerciales detalladas por grandes autores y personalizarlas para empresas familiares de corte informal, incrementando aspectos no considerados para grandes empresas o términos generales. La aplicación de la teoría general de planificación comercial, permite detallar en que ámbitos es aplicable para la organización seleccionada y en cuales debe mejorar (Amstrong, 2017).

Justificación práctica:

En términos generales, la Planeación Estratégica comercial se implanta en algunos casos, que van desde la planificación, implantación y evaluación del proceso (Drucker, 2014). Sin embargo, cada empresa y cada líder, deberá diseñar los mecanismos, instrumentos y la metodología que considere más conveniente para el caso particular que le toque manejar, es por esto que los pasos varían en función de la situación que se encuentre cada empresa.

Este documento pretende ser guía para un crecimiento comercial de la compañía Ferro Torre S.A y una pauta para ejecutar una base en su estrategia comercial de un modo exitoso para la organización, con el análisis de los resultados en el periodo 2017-2019.

Aporte metodológico:

Con la aplicación de análisis de procedimientos y el análisis de las cifras de la organización en el periodo 2017-2019, se obtendrá una base real de información de la empresa, para crear opciones viables de crecimiento comercial para la organización. El objetivo es extraer información específica de la organización, que en comparación longitudinal con las cifras del sector (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), permitan del modo deductivo crear estrategias de aplicación general con éxito en otras organizaciones del área seleccionada, en base a la organización Ferro Torre S.A.

Aspecto innovador

El aspecto innovador de este estudio se basa en que en el sector de la metalurgia y el acero, el enfoque comercial es tradicional e informal, sin ser ordenado. Por ende, la aplicación de estrategias comerciales ordenadas, enmarcadas en la planificación estratégica corporativa, brinda una herramienta de control, innovadora en el sector, enfocado en la productividad general.

CAPÍTULO I. REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.1. Gestión comercial

La gestión comercial forma parte esencial del funcionamiento de las organizaciones y se basa en las decisiones relativas a qué mercados acceder; con qué productos; qué política de precios aplicar; cómo desarrollar una sistemática comercial eficaz; estas acciones forman parte del día a día de las organizaciones, además de ser aspectos que emanan directamente de las decisiones derivadas de la estrategia corporativa (Borja, 2008)

En las empresas donde el proceso de planificación estratégica está normalizado, las decisiones estratégicas que afectan a los resultados comerciales son consecuencia de la propia definición de objetivos establecidos a máximo nivel corporativo. La gestión comercial se centra en cómo resolver operativamente los dilemas planteados en la estrategia corporativa:

- Cómo orientar los aspectos relacionados con el marketing mix (precio, producto, promoción, distribución, etc) (Kotler, Estrategia de marketing, 2016)
- Cómo adecuar los sistemas de información a la gestión comercial.
- Cómo estructurar y dimensionar la organización de ventas.
- Cómo agilizar los procesos.

Sin embargo, en los casos donde este proceso de planificación estratégica no esté formalizado (bien por la dimensión de la compañía, bien por la ausencia sin más de esta iniciativa), la gestión comercial cobra especial significado, en la medida que debe asumir un doble rol, para seguir dando una respuesta adecuada a la solución operativa de los problemas comerciales y de marketing derivados de las decisiones estratégicas globales (Amstrong, 2017)

1.1.1. Fundamentos comerciales

Un proceso comercial se refiere a la serie de pasos o etapas que se siguen para cerrar una venta, desde que se atrae un nuevo prospecto a través del marketing, hasta el servicio que se le ofrece al cliente después de su compra. Su objetivo es guiar al consumidor,

desde que muestra interés por el producto, hasta que se convierte en un cliente fiel de la marca (Stanton, 2017)

Estos procesos deben automatizarse, de acuerdo a unos lineamientos o pasos a cumplir, para controlar la gestión comercial de las organizaciones (Duncan, 2015):

1. Realizar un análisis de clientes y mercados potenciales: se deben definir, identificar y planificar los esfuerzos para darles el seguimiento adecuado.
2. Definir la oferta de valor y estrategia para cada segmento de mercado en la organización: ésta será eficaz en la medida en que cada cliente perciba que el producto o servicio que ofreces resolverá su problemática y entienda los diferenciadores de la empresa y producto o servicio con respecto a la competencia.
3. Alinear las etapas de compra del cliente con las etapas de tu proceso de ventas: Un paso fundamental durante el ciclo de ventas es alinear tu metodología de ventas al proceso de compra de cada cliente con el fin de poder entenderlo mejor, poder entregar el mensaje correcto al comprador en el momento adecuado y tener la capacidad de ir acompañándolo durante este camino de la manera más eficiente generando valor y confianza.
4. Establecer las diferentes actividades a realizar en cada etapa, pues cada una tiene sus propios procedimientos y características y no se deben mezclar entre ellas.
5. Integración con los procesos administrativos y operativos: la comunicación y armonía que exista entre todas las áreas de la empresa, lo que ayudará al éxito integral de todo el ciclo de ventas.
6. Evaluar la experiencia de compra del consumidor: El reto principal de las organizaciones no termina con el cierre de la venta sino logrando la plena satisfacción del cliente ya que esto es lo que ayudará a ocupar un lugar positivo en la mente del consumidor. No se debe olvidar que es un tema que involucra a todas las áreas funcionales de tu compañía y deben integrarse.
7. Otorgar servicio post-venta: Las actividades de post-venta consisten en continuar con el ciclo de la venta mediante acciones posteriores al cierre de la misma, por ejemplo:

- Seguimiento inmediato a la compra para verificar la correcta entrega del producto o servicio.
- Instalación en caso de que sea necesario.

- Reparaciones.
- Asesoría técnica respecto al producto o servicio.
- Manejo de quejas y/o sugerencias.

8. Definir los procedimientos para realizar una reventa o venta cruzada, determinar plazos para seguimiento.



Figura 1. Proceso de compra automatizado

Fuente: (CORPONET, 2014)

1.2. Teorías en ventas

1.2..1. Embudo de ventas

El embudo de ventas es una representación de las etapas por las que un potencial cliente pasa, desde el primer contacto con la empresa hasta el cierre de la venta. Como lo dice su nombre, tiene forma de ‘‘cono’’ y se encuentra dividido por etapas que miden desde el número de posibles interesados (parte superior del embudo) hasta llegar a aquellos que se convierten en clientes (Jiménez, 2013)

La metodología acompaña todo este tema llamado Inbound Marketing que se enfoca en 5 etapas principales como lo son: Visitantes, Leads, Leads Calificados, Oportunidades y Ventas (Domínguez, 2016)



Figura 2 Embudo de ventas

Fuente: (Domínguez, 2016)

1º Etapa: Visitantes

Para que conozcan y se comiencen a vender los productos o servicios debemos atraer público a la empresa: al sitio web, dar a conocer el producto, abrir ferias, etc. Es importante llevar un control de cuantos visitantes diarios, semanales y mensuales estás generando para poder establecer métricas adecuadas.

2º Etapa: Leads

En esta fase se debe obtener datos valiosos del cliente potencial, por ejemplo su email, nombre, intereses y otras informaciones relevantes que facilitan el contacto posterior. La relación con el cliente potencial será construida a partir de este momento, lo que va a determinar si el visitante va a desarrollar un interés por el producto y decidirá convertirse en cliente.

3º Etapa: Leads Calificados

En esta etapa, pasan todos aquellos Leads que en la etapa tienen este interés en los productos o servicios y de la compañía. Se debe medir quienes tienen el perfil de tu público objetivo y su nivel de interés para comunicarnos.

4º Etapa: Oportunidades

Para que este proceso ocurra de manera adecuada es muy importante que el abordaje por el equipo comercial suceda de manera estructurada y que toda la información del Lead, sea fiable y correctamente manejada.

5º Etapa: Ventas

En esta etapa se consigue crear clientes, y ya se puede comenzar a proporcionar acciones post venta para retener y fidelizarlos, aumentando las oportunidades de una nueva compra o una nueva referencia de un posible cliente.

1.2..2. Market share

El market share o participación de mercado indica el tamaño de la porción de mercado que una empresa tiene en un determinado segmento o en el volumen de ventas total de un determinado producto. Esta medida es importante para descubrir cuáles son las fuerzas y debilidades de una empresa, comparar su tamaño con la competencia y medir la aceptación de sus productos (Sanclemente, 2018)

Descubrir cuál es la participación en el mercado te ayuda a evaluar cuál es el tamaño de la empresa, lo que puede servir de base para elaborar estrategias de crecimiento y descubrir hasta donde llegar.

Una vez conocido el tamaño de la empresa y el de los competidores, es hora de aumentar la participación de mercado. Para ello hay muchas maneras y las empresas generalmente usan una combinación de varias. A veces, únicamente aumentando la publicidad o ajustando los precios puedes obtener efectos enormes, pero depende de la estrategia a desarrollar (Prieto, 2015).

1.2..3. Pareto en ventas

La Ley o Principio de Pareto, también conocida como la Regla del 80/20 establece que, de forma general y para un amplio número de fenómenos, aproximadamente el 80% de las consecuencias proviene del 20% de las causas. Aplicado a las ventas, dice que: el 20% de los productos son responsables del 80% de las ventas, el 20% de los clientes realizan el 80% de las compras (Sarfatti, 2015)

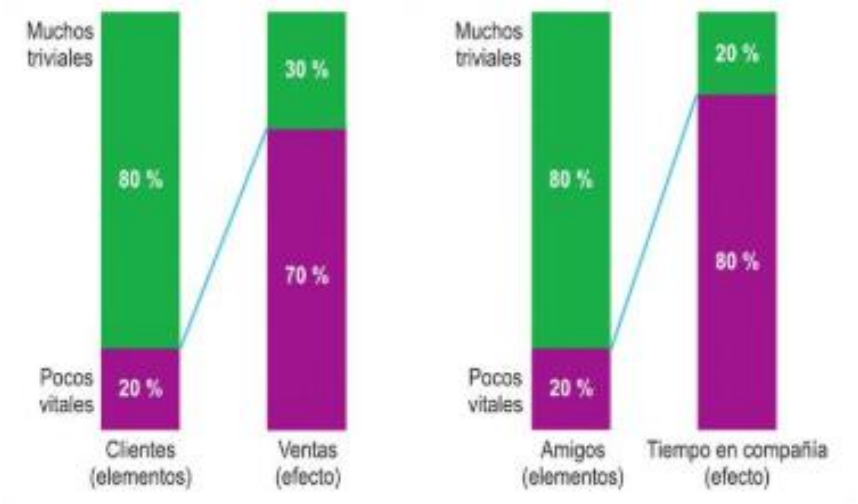


Figura 3 Pareto en las ventas

Fuente: (Sarfatti, 2015)

Pareto (1848-1923) fue un ingeniero, sociólogo, economista y filósofo italiano, cuyo Principio o Ley nos puede servir de referencia para centrarnos en lo que realmente importa, en lo que nos puede dar mayores satisfacciones con menores esfuerzos**,** sin malgastar energías y recursos en obtener pobres resultados. En el mundo empresarial, la Ley de Pareto suele cumplirse, por ejemplo, en los campos de ventas y gastos (Tracy, 2016).

1.2..4. Importancia de la comercialización en la organización

La comercialización en la organización es la que se dirige a satisfacer las necesidades del mercado que la dirección o gerencia general ha seleccionado como objetivo. El mercado son los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico, y que podrían comprar para satisfacer esa necesidad o deseo. Una vez definidos los objetivos y estrategias, la empresa está en condiciones de realizar un análisis de los productos y servicios que puede brindar a sus clientes (comercialización, 2018)

Las acciones de la gestión comercial abarcan: Selección de productos y servicios, investigar el mercado, elaborar estrategias relativas a la venta y contactar clientes, elegir a través de qué forma se llega al cliente, participar en la decisión sobre condiciones de venta y por supuesto vender (Sites Google, 2017)

La combinación entre las acciones comerciales arriba mencionadas, y las formas en que se mide la gestión comercial, demuestran que son muchas las responsabilidades que el personal del área comercial de cualquier empresa debe enfrentar. La comercialización o marketing tiene que ser rentable.

La comercialización no es una disciplina independiente, pero si una herramienta para ayudar a adaptarse de la mejor forma al mercado. El gran cambio está sujeto al mercado, y a partir de ahí mayor será el papel de la comercialización.

1.2..5. CRM en la organización

CRM o Customer Relationship Management, es un término cada vez más conocido en el mercado. Las nuevas tecnologías y otros factores nos han convertidos en clientes más exigentes en términos de calidad y variedad de productos y servicios, más sensibles al precio y más abiertos a la oferta que nos ofrece el mercado. Este término no sólo hace referencia al marketing y las ventas sino también a toda la empresa; se refiere a la estrategia y a la comunicación, a la integración de procesos, sistemas, organizaciones y cultura; con el objetivo de crear valor, tanto para la empresa como para el cliente. Este objetivo intrínseco a toda organización, se fundamenta en el establecimiento de relaciones duraderas y óptimas entre el cliente y la empresa. Y es ahí donde aparece el CRM, puesto que ayuda a crear estas relaciones y a mantenerlas (Price Water House Cooper, 2015)

El CRM es una arquitectura que combina los procesos de negocios y tecnologías orientadas a la comprensión de los clientes con respecto a quienes son, lo que hacen y lo que les gusta. Busca la eficacia en el proceso de toma de decisiones, teniendo en las informaciones de los clientes, la manera de aumentar la rentabilidad, la aplicación de nuevas estrategias y la búsqueda de la competitividad (Valle, 2015)

Según, el CRM centra la gestión de todos los modos como una empresa trata a sus clientes actuales y a los potenciales nuevos clientes. Se ve como una disciplina empresarial y también tecnológica que puede utilizar de sistemas de información para coordinar todos los procesos de negocios que rodean las interacciones de la empresa con sus clientes en ventas, marketing y servicios (Laudon, 2017)

1.3. Estrategia comercial en la empresa

La estrategia comercial siempre ha sido uno de los pilares de las empresas que buscan destacar en su mercado. Es un plan, una hoja de ruta que nos permitirá colocar los productos o servicios en el mercado de forma rentable y continuada en el tiempo.

Todas las empresas tienen o deberían tener una estrategia comercial bien pensada y planificada, sobre todo hoy en día. No hay una sola estrategia comercial válida para todo tipo de empresas. La estrategia comercial es y debe ser un plan personalizado, una hoja de ruta propia de cada empresa, de cada organización (Díaz, 2015).

1.3.1. Planificación comercial

En principio, cualquier persona puede planificar, pero sólo alguien que conozca perfectamente la organización, su entorno, así como otros factores (económicos, sociales, políticos, ambientales, etc.) podrá hacerlo correctamente. La planificación es un ejercicio de análisis y reflexión en el que intervienen múltiples factores, que deben tenerse muy presentes (Drucker, 2014)

No obstante, existen ciertos razonamientos por los que planificar se vuelve complicado en ocasiones en las organizaciones (Garcia, 2010):

- Las sorpresas que pueden tener lugar durante el proceso de planificación y que difícilmente puedan ser previstas con suficiente precisión por el planificador.
- La utilización de las previsiones financieras de los planes como instrumentos de control de la dirección.

Por planificación comercial debemos entender el análisis de la situación interna y externa, la determinación de los objetivos comerciales y la formulación de estrategias conducentes a ellos, así como su implementación y control. La planificación comercial se traduce en planes de marketing que contemplan las actividades reseñadas en el marco de un horizonte temporal (Garcia, 2010)

Esta planificación se integra dentro de la planificación estratégica de la empresa, entendiendo como tal el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles frente a ese entorno, y la

selección de un compromiso estratégico, entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa (Menguzzato, 1991)

En conclusión, la finalidad del proceso de la planificación comercial estratégica es el desarrollo de un plan de marketing para alcanzar los objetivos a largo plazo. Este plan debe definir un curso de acción para las condiciones empresariales y de mercado esperadas, y debe tener en cuenta la relación con todas las áreas relevantes de la organización.

Las ventajas de la planificación comercial son (Garcia, 2010):

- Mejora la coordinación de las actividades.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar; maximizando la utilidad de los recursos disponibles a las necesidades.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio, minimizando las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa; proporcionando un marco comparativo útil para la revisión continuada de las actividades y, a su vez, mejorando la comunicación.
- Orienta a la empresa al futuro, la dirección tendrá una visión del negocio a largo plazo.

El proceso de la planificación comercial puede resumirse en tres preguntas claves, indicando cada una de ellas una fase fundamental del desarrollo del proceso (Garcia, 2010)

Estas preguntas claves son:

- **¿Dónde estamos?**

Requiere efectuar un análisis de la situación, tanto interna (de los recursos y capacidades de la propia empresa), como externa (del mercado, competencia y entorno), con el fin de determinar las oportunidades y amenazas, así como los puntos fuertes y débiles, tanto propios como de la competencia.

- **¿Adónde queremos ir?**

Supone una definición de los objetivos que pretende alcanzar la organización.

- **¿Cómo llegaremos allí?**

Supone la determinación de los medios necesarios y el desarrollo de acciones o estrategias a seguir, para alcanzar los objetivos.

1.3.2. FODA y su impacto en la estrategia comercial

Esta herramienta fue creada a principios de la década de los 1970's, por Albert Humphrey. El objetivo del análisis FODA es determinar las oportunidades competitivas de la empresa analizada, potenciándolas y aplacando las acciones empresariales desde dichas situaciones favorables (Drucker, 2014).

El análisis FODA consta de cuatro partes (Colom, 2015):

1. Análisis interno.
2. Análisis externo.
3. Confección de la matriz y los impactos cruzados.
4. Determinación de las estrategias.

Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan una viabilidad de alcanzar sus objetivos. La competitividad de un negocio se relaciona con su capacidad de crear bienes o servicios con valor añadido que le permita conservar o incrementar su posición de mercado frente a sus competidores (Garcia, 2010).

1.3.3. Teorías sobre estrategia comercial

El término estrategia se define como un patrón integrado de actos destinados a alcanzar metas previamente fijadas mediante la coordinación y encauzamiento de los recursos de la empresa. El propósito de la estrategia es el alcanzar una ventaja competitiva duradera que genere buena rentabilidad para la empresa (Enrique, 2016) y el término comercial está ligado directamente a la aceptación que el producto tendrá en el mercado.

Juntando los dos términos y haciendo inferencia a los conceptos ya mencionados, una estrategia comercial se define como los principios o caminos que una empresa toma para alcanzar sus metas comerciales, es decir, para llevar los productos al mercado sin que se pierdan en el tiempo a través del uso de marketing (Gallardo, 2016).

El objetivo último de una buena estrategia comercial no es vender más productos, sino venderlos durante mucho tiempo. Posicionarse en el mercado como marca líder del sector, convertirnos en una referencia para los clientes y la competencia sería, en definitiva, ese objetivo último de una estrategia comercial personalizada, analizada y bien trabajada. La estrategia comercial es clave para sobrevivir (Reid, 2018)

No existe una estrategia comercial única que garantice el éxito en el aspecto de ventas, pero existen ciertos pasos necesarios para asegurar la productividad y buenos resultados (Kotler, 2016):

Paso 1: Tener muy claros los objetivos de la estrategia o, lo que es lo mismo, saber bien qué se vende y a quién se le va a vender.

Paso 2: Hacer un buen análisis DAFO del sector en el que opero y como afecta a mis ventas.

Paso 3: Analizar y controlar cada fase de la estrategia comercial una vez la hayamos puesto en práctica.

A modo de conclusión, se puede decir que tomarnos el tiempo necesario para planificar bien la estrategia comercial no sólo es una forma de mantenerse vivo en el mercado, sino también es uno de los caminos para mejorar la productividad de la empresa y los empleados

CAPÍTULO II. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

2.1.Enfoque de la investigación

La investigación cuantitativa es aquella que utiliza datos para recopilar información concreta en base a cifras y hechos numéricos. Estos brindan el respaldo necesario para llegar a conclusiones generales de la investigación y apoyar la información de la organización seleccionada.

Por otro lado, la investigación cualitativa es la que hace uso de información descriptiva, en lugar de mediciones. Además, esta se preocupa por la interpretación de toda la información revisada y existente en las fuentes accesibles. Esta se completa con datos actuales opiniones, cifras generales del sector nacionales e internacionales, etc. para crear conclusiones determinantes en el estudio.

El enfoque es mixto, basado en técnicas cuantitativas, como análisis de datos de la organización para conocer el impacto de las estrategias comerciales de la organización (cifras y tendencias de ventas) y cualitativas, observaciones y entrevistas a personas del área comercial (comportamientos, actitudes, interacciones y acontecimientos).

Se aplica metodología de carácter analítico-sintético, deductivo- inductivo, desde lo más particular hacia lo más general, es decir, se emplea el contraste de la información obtenida de modo individual, para construir premisas generales que puedan servirles de sustento o de explicación de modo general.

2.2. Alcance de la investigación

El autor describe el proceso de ventas que se está llevando a cabo en la compañía Ferro Torre S.A y como una mejora en la estrategia de ventas puede incrementar significativamente el nivel de ingresos y aportar al crecimiento de la organización y su marca. Con los estudios exploratorios se busca explorar un problema o situación que no

se encuentra definido con claridad o se encuentra en una fase inicial de análisis para poder definir o esquematizar prioridades de la investigación, mientras que, mediante estudios descriptivos se busca analizar las variables que más incidencia presenta al plantear la estrategia comercial y sus componentes, para poder crear tendencias de comportamiento.

2.3. Técnicas de investigación

2.3.1. Análisis de datos

El análisis de datos consiste en la realización de las operaciones a las que el investigador someterá los datos con la finalidad de alcanzar los objetivos del estudio.. Sin embargo es importante planificar los principales aspectos del plan de análisis en función de la verificación de cada una de las hipótesis formuladas ya que estas definiciones condicionarán a su vez la fase de recolección de datos.

En este caso se tomarán las cifras comerciales de la organización, pormenorizadas en el año 2017 a 2019, para evaluar los resultados y como se han medido los indicadores de desempeño comerciales, a fin de evaluar propuestas de mejora de medición del equipo comercial.

2.3.2. Entrevista en profundidad

Es una técncia flexible y abierta, que permite intercambiar información a través de preguntas y respuestas de un tema. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Esta técnica es apropiada para realizar un acercamiento al problema y las posibles acciones a desarrollar.

La entrevista es de tipo semi estructurada, la cual consta de una guía de preguntas. Se escoge este tipo de entrevista precisamente para tener en cuenta los conocimientos del desempeño del área comercial y así poder contar con sus experiencias acerca del tema. El tipo de preguntas utilizadas fueron de opinión, lo que les permitió describir varias situaciones que se viven en la organización en aspectos comerciales (Valenzuela y Flores, 2012).

El objetivo de esta entrevista fue:

- Revisar el comportamiento comercial en los últimos años en la organización
- Analizar la forma en que se miden los resultados comerciales del equipo de ventas
- Consultar propuestas de evaluación eficientes futuras en el área comercial.

Las preguntas a realizar se encuentran en el anexo I de este estudio.

2.3.2.1. Muestra seleccionada

La Muestra será seleccionada a conveniencia. Es una técnica comúnmente usada. Esta conveniencia, que se suele traducir en una gran facilidad operativa y en bajos costes de muestreo, tiene como consecuencia la imposibilidad de hacer afirmaciones generales con rigor estadístico sobre la población. Consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico.

En este caso se toma a 4 gerentes/jefes de ventas de la organización responsables de región Sierra y Costa, para evaluar sus opiniones sobre los resultados comerciales.

2.4.Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de variables

Tema de Investigación	Problema de Investigación	Objetivo General de la Investigación	Tipo de Investigación	Enfoque de investigación	Método de investigación	Técnicas de Investigación	Instrumentos de Medición	Variable de Investigación	Indicadores de Variable
Análisis de la estrategia comercial de la Compañía Ferro Torre S.A. en el periodo 2017-2019	¿El análisis de la estrategia comercial de la compañía Ferro Torre S.A en los últimos 3 años mejorará el posicionamiento y nivel de ventas en los próximos años?	El objetivo principal de la investigación es analizar la estrategia comercial de la compañía Ferro Torre S.A en el periodo 2017-2019 y el impacto en sus resultados comerciales.	Descriptiva Exploratoria	Mixto	Analítico-Sintético Deductivo-Inductivo	-Revisión Documental -Revisión Bibliográfica -Observación Directa	-Series de Datos - flujo de procesos -Revisión bibliográfica -Modelos estadísticos	Dependiente: Empresa Ferro Torre S.A Sector Metalúrgico Independiente: Estrategia Comercial	-Análisis de ventas -Análisis Sectorial -Análisis Foda -Análisis Competencia -Precio -Producto -Plaza -Promoción -Posicionamiento -Marketing Digital

Elaborado por: La autora, 2020.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1. Antecedentes Ferro Torre S.A.:

Ferro Torre es una compañía que nace en el año de 1972 inicialmente bajo el concepto de distribución de productos de acero para la industria y la construcción. Con la experiencia se convierte en una empresa especializadas en perfilería estándar y plegada; y por cierto ser unos proveedores confiables en materiales y productos de acero para la industria y construcción.

El objetivo de los dueños, la familia fundadora, es ser la empresa más reconocida por los clientes que requieren soluciones de acero. Para esto cuenta con una Política de calidad en la que se compromete a fabricar y comercializar productos de acero, siguiendo los estándares de calidad de la Norma ISO, mejorando continuamente sus procesos, manteniendo una constante capacitación de su personal y formando sólidos vínculos con sus proveedores para lograr satisfacer las necesidades de sus clientes.

3.1.1. Ranking empresarial Sector Acero

El sector de la construcción esta abarcado principalmente por 4 compañías proveedoras de acero, es de suma importancia efectuar un análisis de sus ventas y utilidades para determinar la posición en la que se encuentra situada Ferro Torre S.A. y este se observa en la siguiente tabla:

Tabla 2. Ranking empresarial Ecuador Sector Acero

PRINCIPALES EMPRESAS PROVEEDORAS DE ACERO (AÑO 2018)

	NOVACERO	IPAC	KUBIEC	FERRO TORRE
INGRESOS TOTALES	315.098.378,00	203.699.843,00	96.572.352,00	47.657.909,00
UTILIDAD BRUTA	3.896.591,00	16.143.652,00	1.999.031,00	1.745.120,00
POSICION DE VENTAS	42	71	187	389

Fuente: (EKOS, 2018)

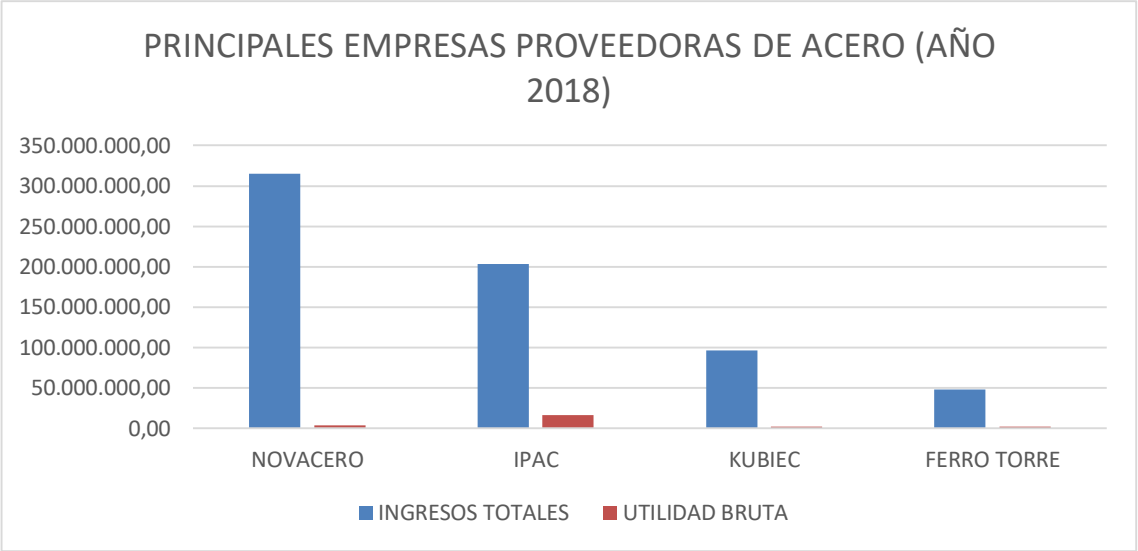


Figura 4. Proveedores de acero Ecuador año 2018

Fuente: (EKOS, 2018)

Como se puede observar en el gráfico: Novacero es quien lidera el ranking empresarial de los principales competidores a los cuales se enfrenta Ferro Torre. En el caso de Novacero e Ipac ambas empresas son multinacionales con fuerte capital, presencia extranjera y varios puntos de distribución es por ello que superan en gran escala. Sobre el nivel de ingresos de Kubiec y Ferro Torre, basada en estos índices, es oportuno especificar la oferta de productos de estas empresas, con la finalidad de determinar cómo podemos incrementar la presencia de mercado de Ferro Torre S.A a nivel nacional

Tabla 3. Estructura de compañías proveedoras de acero

EMPRESA	PLANTAS	PUNTOS DE DISTRIBUCIÓN A NIVEL NACIONAL	REPRESENTACIÓN EXTRANJERA	PRODUCTOS Y SERVICIOS
Novacero	3	49 Puntos de distribución	• Centro América • Bolivia • Perú • Chile	• Refuerzos de hormigón • Sistemas constructivos estructurales • Cubiertas y paredes metálicas • Perfiles estructurales • Productos planos

					• Tubería mecánica • Tubería estructural • Tubería para conducción de fluidos • Agroindustria • Viales • Servicios de galvanizado
Ipac	2	19 locales	• Colombia • Perú • Chile		• Cubiertas y paredes metálicas • Perfiles estructurales • Planos • Tubería mecánica • Tubería estructural • Tubería para conducción de fluidos • Tubería contra incendios • Cañería metálica • Viales • Productos laminados • Servicio de galvanizado
KUBIEC	2	8 locales	• Chile • Colombia		• Productos para edificaciones metálicas • Cubiertas y revestimientos • Torres y monopolos • Tubería de acero • Acero inoxidable • Productos para metalmecánica y cerrajería • Construcciones prefabricadas • Kubiframe construcciones en seco • Panales prefabricados de hormigón alivianado • Productos viales

				• Servicios galvanizados • Escuela de construcción Kubiec
FERRO TORRE	2	2 locales	No cuenta con representación internacional	• Perfiles estructurales • Productos planos • Tubería estructural • Tubería de cerramiento • Productos panelados • Servicios de plegado • Servicios de galvanizado

Elaborado por: La autora, 2020

Fuente: (EKOS, 2018)

Como se observa en la tabla anterior, las empresas que lideran el ranking empresarial en el sector de proveedores de acero, presentan un amplio portafolio de productos, acompañado de una interesante red ubicadas en distintas provincias; lo cual facilita un mayor alcance de clientes y tiempos de respuesta, mientras que en el caso de la compañía Ferro Torre al contar sólo con dos bodegas requiere un mayor concentración de esfuerzos logísticos y comerciales para poder encabezar la lista de preferencias de sus prospectos de clientes y clientes habituales.

3.1.2. Productos comercializados por Ferro torre S.A.

Ferro Torre ofrece variedad de soluciones para el mundo de la construcción, entre los cuales se pueden encontrar:



Figura 5 Productos de la organización

Fuente: (Ferrotorre S.A., 2020)

Ferro Torre a lo largo de los años ha colocado sus mayores esfuerzos para ampliar su portafolio de productos. Esto se ha intentado, incrementando en los últimos años la variedad de formato de tubería y adicionando la línea de producción de panelados, para lo cual se están buscando las mejores estrategias de posicionamiento en el mercado.

3.1.3. Análisis de perfil de cliente y cobertura comercial:

En lo que respecta al sector metalmecánico e industrial existen diversos tipos de clientes, dependiendo de su actividad comercial. A continuación se presenta una breve descripción:

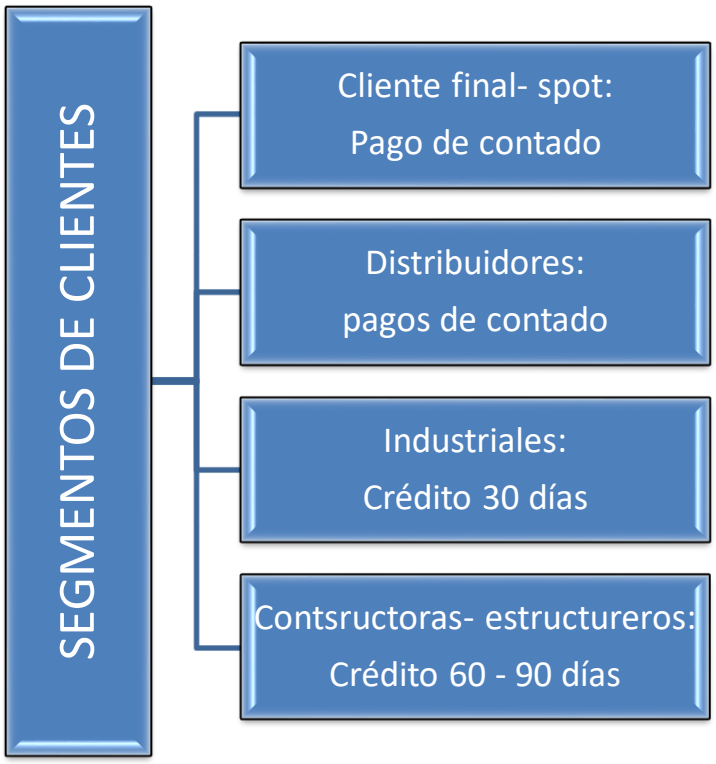


Figura 6 Segmentos de clientes

Elaborado por: La autora, 2020

Para la organización, los clientes finales son sin lugar a duda un excelente modelo de negocio, pues sus pagos son de contado y contribuyen con el flujo de la compañía. Este tipo de cliente puede presentar dos variantes: uso de acero para requerimiento puntual, por ejemplo arreglo de su casa o remodelación en su compañía o el que corresponde al tipo de cliente que visita la empresa por recomendación o debido a la necesidad de ampliar su abanico de proveedores, de la calidad. El servicio o precio ofertado dependerá que este cliente se pueda convertir en un comprador habitual. En general, en promedio un 40% llega a formar parte de la cartera de clientes.

Los distribuidores pueden denominarse “generadores de liquidez”, sus compras se efectúan en grandes volúmenes para adquirir precios estrictamente bajos. En ocasiones pasan a formar parte de la competencia de las propias fábricas debido a sus excelentes precios de compras. Básicamente son un intermediario entre la fábrica y el cliente final.

Las constructoras y estructureros constituyen un mercado bastante interesante pues son ellos quienes aportan carga de trabajo a los distintos equipos de producción, sin embargo, la recuperación de cartera es mucho más compleja debido a que sus flujos están atados a los avances de obras, las empresas con poca posibilidad de apalancar las negociaciones con este tipo de clientes tienen un gran desventaja competitiva.

3.2.Análisis de entrevista

Tras realizar la entrevista a 4 responsables del área de ventas a nivel nacional, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 4. Estructura de compañías proveedoras de acero

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
Cargo	Gerente Costa	Jefe ventas Sierra	Gerente Sierra	Jefe de ventas Costa
Tiempo en la empresa	10 años	6 años	15 años	4 años
1. ¿Qué opina sobre los resultados comerciales en los últimos años en la empresa?	Los resultados han sido crecientes, se ha incrementado el equipo de ventas. Los resultados en general han sido satisfactorios.	Resultados crecientes en general, con presencia nacional e incremento de competencia.	Resultados crecientes sobre todo en la zona Sierra	Resultados positivos, con tendencia similar al sector, pero no mucho crecimiento interno.
2. Opina que los resultados comerciales han seguido la tendencia del sector al que pertenece la empresa.	Totalmente.	Por supuesto, se mueven de acuerdo al mercado	Totalmente influenciado.	El crecimiento es totalmente influenciado por el sector al que pertenece.

3. ¿Existen indicadores para medir al equipo comercial en su desempeño? ¿Cuáles?	Solo se mide el cumplimiento de cuotas de ventas.	Si existen, sobre todo cumplimiento del nivel de ventas	Se mide cumplimiento de cuotas de ventas	Se mide la facturación, ventas por zona y vendedor
4. ¿Se han tomado acciones con los resultados de desempeño tomados?	Solo a efecto de pago de comisiones	Se han incrementado cuotas, pero no se toman acciones adicionales	No se toman acciones puntuales, pero si generales	Solo se miden en gerencia el resultado de cuota de ventas
5. ¿Quién establece estos indicadores de desempeño?	Gerencia general y comercial	Gerencia general y comercial	Gerencia general y comercial. Con la ayuda de las opiniones del área comercial.	Gerencia general y comercial
6. ¿Propondría nuevas métricas de medición? ¿Cuáles?	Si, basada en cumplimiento de planificación de ventas, incremento de clientes nuevos y recompra de clientes antiguos	Me parecen correctas, en general.	Lo más importante es el nivel de ventas y las cuotas asignadas.	Si, que evalúen la satisfacción del cliente en sus compras.

Elaborado por: La autora, 2020

En conclusión se observa que:

- Los resultados comerciales han sido positivos, pero es gracias a los resultados del sector, que han sido positivos.

- Existe medición de desempeño, por medio de indicadores, que no son conocidos por toda la organización, pues a la gerencia, parte de la familia fundadora, le preocupa el crecimiento de resultados de ventas, global.

3.3.FODA Comercial

Uno de los puntos más importantes a considerar dentro del presente análisis es la matriz FODA, debido a que permite analizar las variables tanto internas como externas que inciden en el desarrollo de la actividad comercial de la compañía Ferro Torre S.A. y consecuentemente efectuar tomas de decisiones más acertadas para el futuro comercial

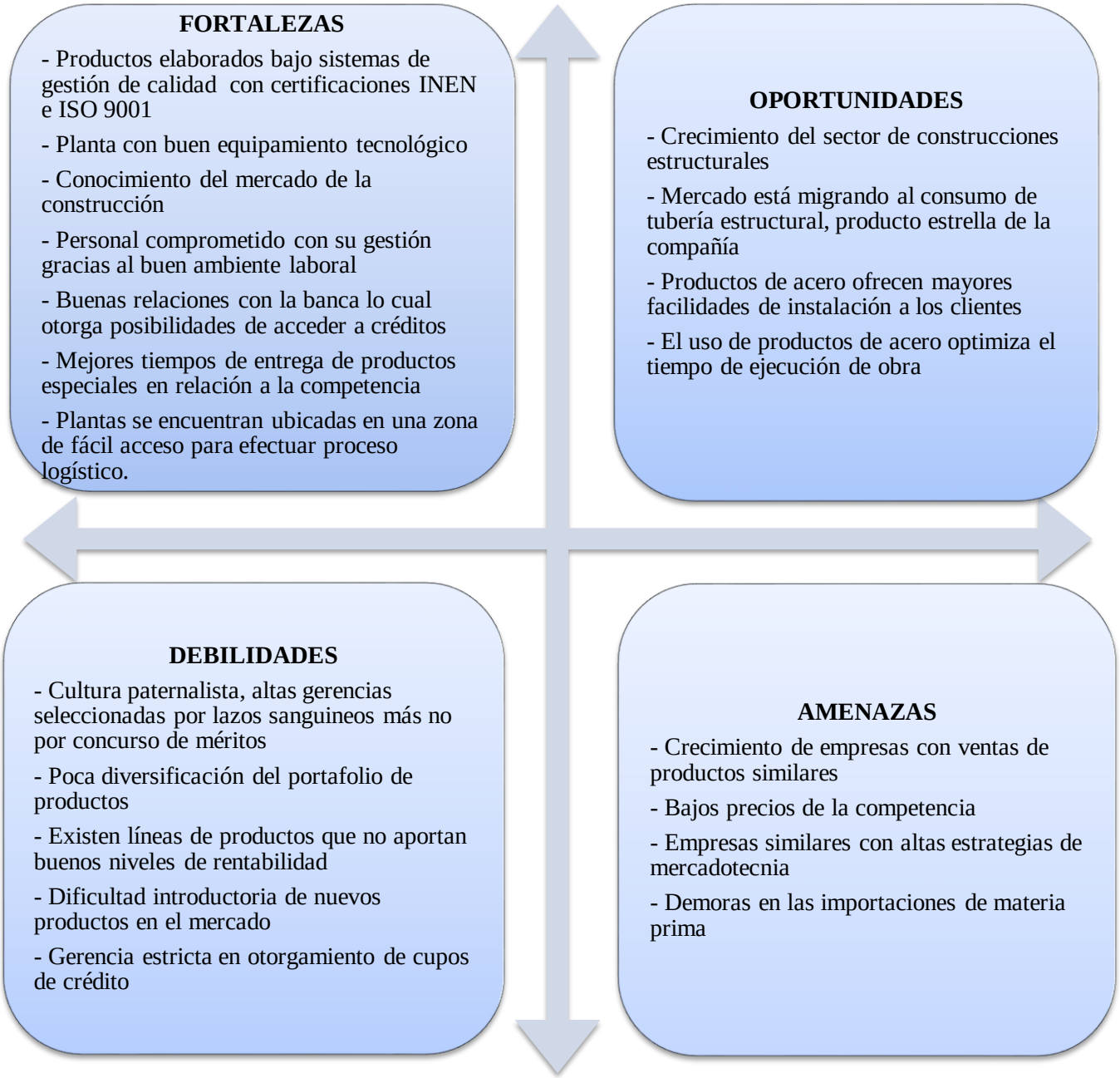


Figura 7 Foda Comercial

Elaborado por: La autora, 2020

Como resultado del análisis FODA de la compañía Ferro Torre se puede evidenciar que la empresa cuenta con muy buenos recursos (humanos, tecnológicos, financieros), para que su gestión sea mucho más eficiente. Del mismo modo se menciona que el proceso de utilización de productos de acero es cada vez más frecuente, debido a la rapidez que supone la conformación de estructuras o construcciones con este tipo de productos. Sin embargo, es importante destacar que al ser un producto de consumo masivo que no presenta diferenciación en relación a los productos de la competencia, la compañía se mueve en un mercado altamente competitivo, en donde hay clientes cuyo factor de decisión está orientado al precio o a la rapidez de entrega que ofrezcan las distintas fábricas. Adicionalmente, cupo de crédito es otro de los factores claves principalmente en proyectos de mayores dimensiones.

3.4. Análisis de proceso comercial actual

El proceso comercial actual de la compañía Ferro Torre es bastante convencional, lo importante a analizar son los tiempos de ejecución que transcurren en las distintas etapas de la negociación.

Un cliente puede solicitar una oferta por varios motivos:

- Vendedor efectuó su visita comercial y cuenta con alguno de los productos que se ajusta a las necesidades del cliente.
- Cliente ya conoce al proveedor y ejecuta la solicitud de cotización, ya sea por llamada telefónica, mensaje de texto o correo electrónico.

El mapa de experiencia del cliente es un factor crucial a la hora de efectuar la compra, los tiempos de ejecución una vez que el cliente presenta su requerimiento son los siguientes:

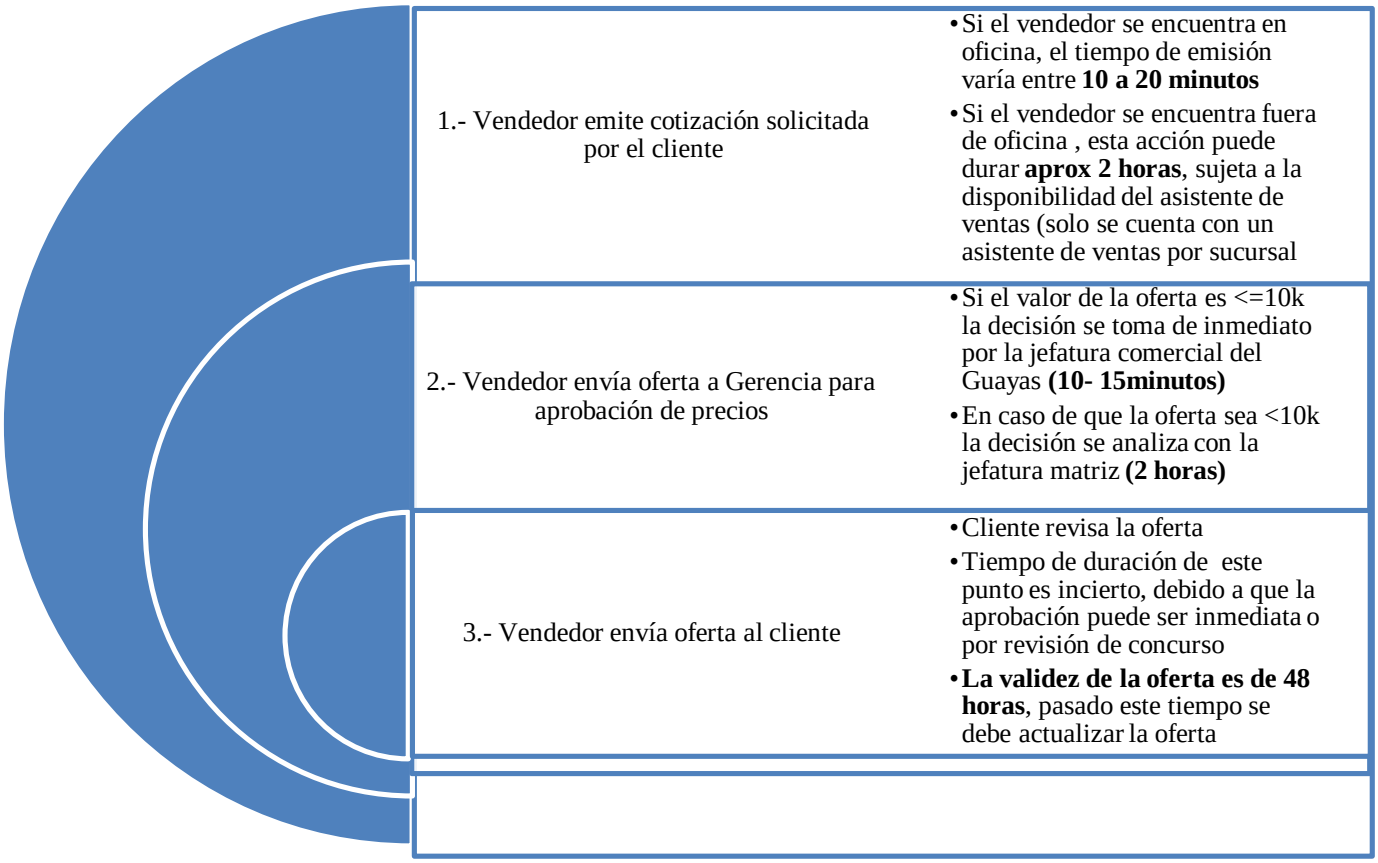


Figura 8 Proceso comercial Ferro Torre

Elaborado por: La autora, 2020.

Al analizar el proceso comercial de Ferro Torre se evidencia que los ejecutivos de venta no cuentan con la potestad suficiente para determinar los márgenes de precio por negociación. Es por este motivo que la presentación de la oferta puede tardar más del tiempo debido puesto que se necesita el visto bueno de gerencia, lo cual genera un desventaja competitiva en relación a tiempos de respuesta. Adicional, otro punto importante a destacar es que se cuenta con un solo asistente de ventas responsable de efectuar todas la ofertas cuando el vendedor se encuentra efectuando sus visitas.

3.5. Resultados de la estrategia comercial

Las ventas constituyen uno de los motores principales de la organización, por lo que es necesario efectuar el análisis de la evolución que se ha obtenido en los últimos 3 años.

Tabla 5 Resumen de toneladas vendidas

RESUMEN DE TONELADAS VENDIDAS FERRO TORRE S.A.				
	VENTAS	**COSTA**	**SIERRA**	**TOTAL**
AÑO	2017	20.496.752,96	23.567.874,78	44.064.627,74
	2018	24.597.768,88	28.828.998,49	53.426.767,37
	2019	30.597.303,81	35.229.029,33	65.826.333,14

Elaborado por: La autora, 2020

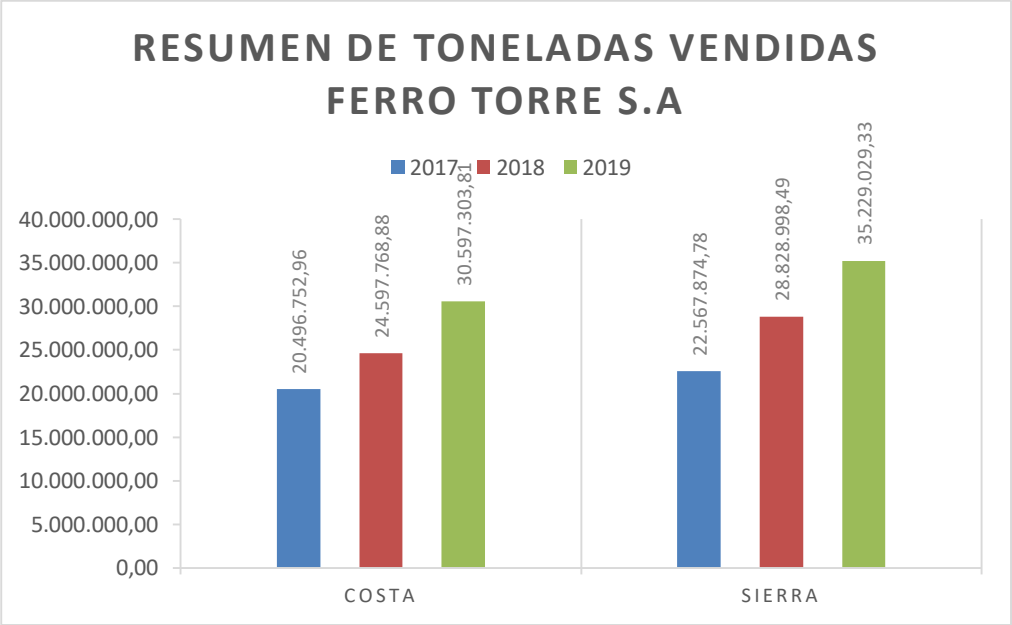


Figura 9 Resumen de toneladas vendidas 2017-2020

Elaborado por: La autora, 2020.

El gráfico demuestra el comportamiento de las ventas en el periodo 2017-2019, el cual tiene una tendencia creciente, impulsada en gran parte por las inversiones efectuadas, aumento de capacidad instalada e inicio de actividades de la nueva planta ubicada en Petrillo. Esto ha permitido a la compañía crecer en un 53% dentro de los últimos 3 años.

El gráfico evidencia que existe un mejor comportamiento en la región sierra, siendo su mejor año el 2018 en donde creció en un 28% en comparación al año 2017. El total de tonelaje vendido en el 2019 sigue con una tendencia creciente; sin embargo, el porcentaje

global de crecimiento fue del 22% en comparación al año anterior, fundamentalmente causado por la reducción de proyectos de índole privado y estatal.

Respecto a la región Costa también se puede notar un crecimiento, el cual es un poco más lento en relación al de la Sierra. Sin embargo, tuvo un incremento del 20% año 2018 en relación al año 2017 y del 24% en el año 2019 demostrando mayor expansión y mejor nivel de productividad en su gestión de ventas.

Ferro Torre maneja un universo de 1000 clientes anuales a nivel nacional, la cartera de clientes y el porcentaje que estos representan genera una radiografía de la estructura comercial y permite conocer si la cartera se encuentra distribuida de forma correcta y los posibles riesgos de centralizar ciertas cuentas.

Tabla 6. Principales clientes de Ferro Torre S.A,

CLIENTE	VENTAS	PARTICIPACION EN CARTERA	SEGMENTO
ACEROS CENTER CIA. LTDA.	4.263.978,85	8%	DISTRIBUIDOR
COMISARIATO DEL CONSTRUCTOR S. A. COMITRUCTOR	4.192.384,27	8%	DISTRIBUIDOR
MEGAMETALES S. A.	3.789.077,94	7%	DISTRIBUIDOR
MULTIMETALES S. A.	2.424.629,05	5%	DISTRIBUIDOR
EDEHSA	1.827.305,40	3%	ESTRUCTURA
METALHIERRO S.A.	1.663.772,14	3%	DISTRIBUIDOR
INCAVIT S.A.	1.474.618,07	3%	DISTRIBUIDOR
IMP. COMERCIAL EL HIERRO CIA.LTDA	1.433.196,21	3%	DISTRIBUIDOR
PROVEEDORA VILLAFUERTE DE ACEROS CIA. LTDA.	967.279,71	2%	DISTRIBUIDOR
COMERCIAL ZONAMETAL CIA. LTDA.	961.467,07	2%	DISTRIBUIDOR

Elaborado por: La autora, 2020

Como se puede observar en la tabla, estos 10 clientes representan el 44% de la facturación anual de la compañía, situación que genera gran preocupación debido a que si las ventas de una de estas cuentas llegan a decaer supone grandes pérdidas de dinero para la compañía. Probablemente la compañía este centralizando sus esfuerzos en estas cuentas y descuidando potenciales clientes que pueden contribuir a una distribución más equitativa y mayores rendimientos.

A continuación se muestra la distribución de las ventas de acuerdo a las distintas familias de productos:

Tabla 7 Ventas por familia de productos

VENTAS TOTALES FERRO TORRE (KG VENDIDOS)			
PRODUCTOS	**2017**	**2018**	**2019**
PERFILES	22.491.112,23	24.597.498,24	24.305.514,83
TUBERIA	20.666.615,28	23.395.496,25	33.607.127,25
PANELADOS	0,00	996.345,28	1.337.947,33
PLANOS	906.900,23	4.257.427,60	6.573.724,73
TOTAL	44.064.627,74	53.246.767,37	65.826.333,14

Elaborado por: La autora, 2020

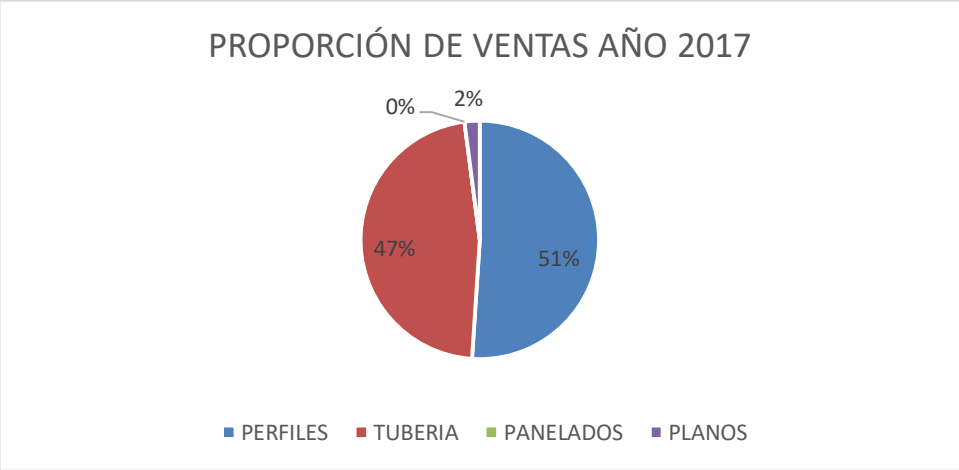


Figura 10 Proporción de ventas año 2017

Elaborado por: La autora, 2020

Como se puede evidenciar en el gráfico los perfiles representan la mayor proporción de ventas del año 2017, las causas pueden ser diversas: es un producto más económico, los consumidores finales, constructores informales prefieren el uso de este tipo de material. Ferro Torre era conocido en su mayor parte por sus perfiles que por otra familia de productos.

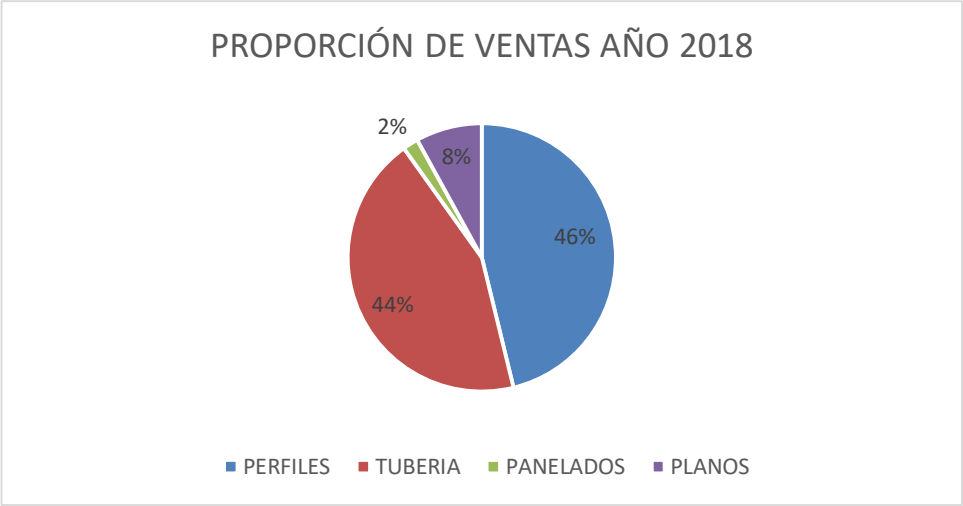


Figura 11 Proporción de ventas año 2018

Elaborado por: La autora, 2020

Para el año 2018 se redujo la brecha de diferenciación entre los perfiles y la tubería, siendo esta muy similar, se produjo un crecimiento en la familia de productos planos impulsada por la construcción de puentes y proyectos hidroeléctricos y se agregó a la familia de productos la línea de panelados (techo y planchas colaborantes).

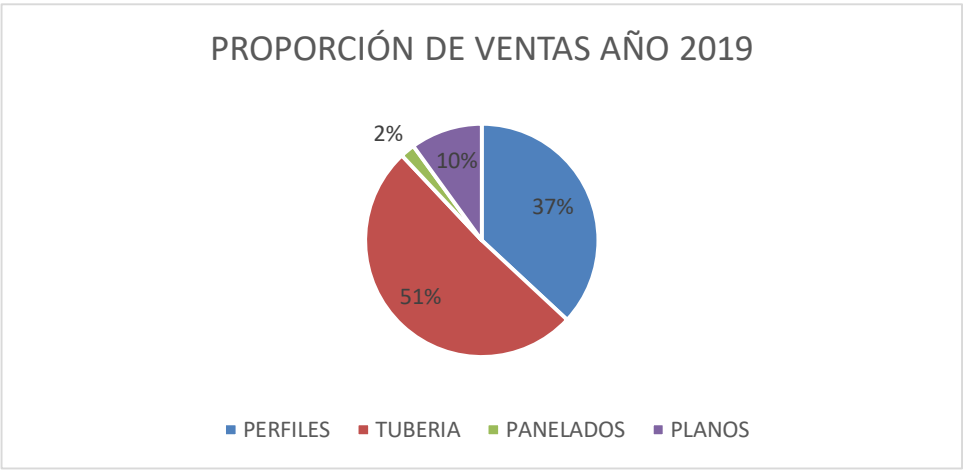


Figura 12 Proporción de ventas año 2019

Elaborado por: La autora, 2020

Como se puede apreciar en el gráfico un mejor fenómeno ocurrió en el año 2019, pues la mayor parte de las ventas estuvo direccionada en la tubería, producto que brinda mayor rentabilidad a la empresa, el mercado comenzó a migrar a soluciones más ágiles.

Entendiendo que pese a ser la tubería un tanto más cara que la perfilería, este representa ahorros de tiempo, personal y se obtiene un mejor acabado, al final todo esto se traduce en ahorro; se evidenció un crecimiento sostenido de la línea de productos planos y un pequeño crecimiento de panelados.

3.6. Análisis de la estructura comercial

La estructura de la fuerza de ventas es sin lugar a dudas una de las partes más importantes de la compañía, la eficiencia de los vendedores depende en gran escala de la estructura del departamento comercial. Ferro Torre cuenta con una estructura liviana la cual se detalla a continuación:

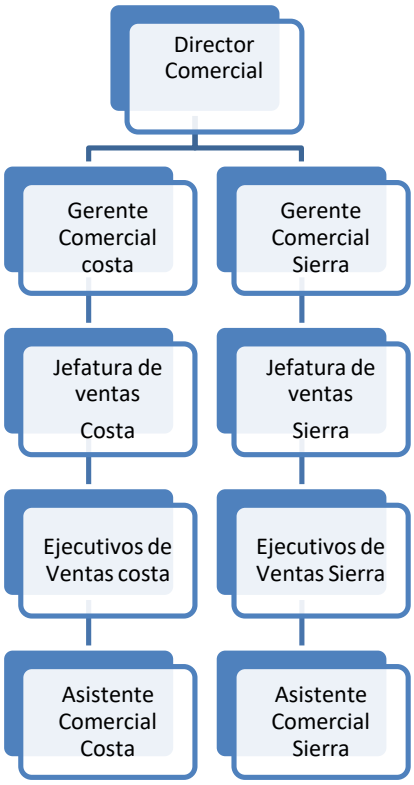


Figura 13 Organigrama comercial

Elaborado por: La autora, 2020

Tal como evidencia el organigrama, existen 3 autoridades por encima de cada ejecutivo de venta, estas autoridades son quienes definen los parámetros de negociación de cada ejecutivo. Ferro Torre cuenta con una cultura paternalista, en donde sus altas gerencias son manejadas por miembros de la familia, esto puede traer consigo ventajas como un ambiente laboral cálido o generación de sentimiento de un equipo óptimo. No

obstante, la dificultad que puede presentar este tipo de cultura es la falta de parámetros de medición de gestión o sucesión de cargos.

Tabla 8. Funciones y responsabilidades comerciales

Cargo	**Responsabilidad principal**	**Funciones principales**
Director comercial	Analiza la planificación comercial. Establece los niveles de fabricación requeridos	- Análisis trimestral de los niveles de venta - Envío mensual de acta de ventas indicando los principales factores del mercado: cambio de precios. Stocks y movimientos de la competencia - Establece los niveles de precios.
Gerente comercial	Participación activa en la planificación comercial	- Regula mensualmente la gestión de sus jefaturas de venta - Participa en las sesiones donde se emite el acta de venta - Soporte en negociaciones de gran impacto
Jefe de ventas	Instruir al equipo de ventas de su accionar regular y periódico.	- Revisión semanal del estatus de las ventas - Revisión de reportes de cobranzas semanales - Aprobación de precios - Solicitud a producción de procesos especiales

Vendedor	Cumplir con los niveles de venta y cobranzas estipulados por gerencia.	- Asesorar a los clientes - Elaborar cotizaciones - Gestionar la venta - Llevar a cabo el respectivo proceso post venta - Gestionar la cobranza de productos vendidos
Asistente comercial	Dar soporte al equipo de ventas	- Efectúa cotizaciones de acuerdo a las indicaciones de cada vendedor - Facturación - Emisión de notas de crédito - Soporte de actividades administrativas

Elaborado por: La autora, 2020.

Respecto a la tabla de funciones de los principales actores del área de ventas, se puede notar que, existen varios cargos que realizan funciones muy similares. En el caso de la toma de decisiones esto suele entorpecer el proceso de negociación, debido a que se requiere la aprobación de varios filtros. Por otro lado, al analizar las labores de ventas, se puede evidenciar que el vendedor realiza múltiples actividades, entre ellas facturación, cobranzas y demás responsabilidades netamente comerciales, las dos primeras restan tiempo para llevar a cabo visitas o una mayor cobertura de mercado.

3.6.1. Distribución de cartera de clientes

Ferro Torre cuenta con un equipo de ventas relativamente pequeño. En la planta de Guayaquil se atiende estrictamente a clientes de la costa y Galápagos, mientras que la sucursal de Quito se encarga de atender la región Sierra y oriente. La distribución de cartera y desempeño de cada vendedor se demuestra a continuación:

Tabla 9 Distribución de cartera de clientes

		AÑO 2018		AÑO 2019	
ZONA	**VENDEDOR**	**CLIENTES ATENDIDOS**	**TON. VENDIDAS**	**CLIENTES ATENDIDOS**	**TON. VENDIDAS**
COSTA	KARLA COBEÑA	109	10.195.563,35	136	9.530.628,79
	VICKY PIGUAVE	37	7.830.515,13	31	12.848.925,54
	ESTEFANIA PRADO	43	5.444.712,46	42	5.342.902,09
	ALMACEN GYE	63	1.126.977,94	52	2.874.847,39
SIERRA	ALVARO DE GUZMAN	32	1.320.875,17	41	791.707,97
	CARLOS GUARNIZO	5	710.618,80	6	866.987,87
	EDUARDO GUZMAN	33	4.590.890,60	38	3.970.427,87
	NINFA MOLINA	41	2.718.875,48	55	3.204.875,94
	PAOLA SALAS	36	4.944.942,13	50	6.742.856,04
	PERLA RIVERA	410	2.237.615,90	369	4.270.068,97
	ROSA RIVERA	118	11.499.788,28	160	14.003.426,23
	ALMACEN QUITO	9	805.392,13	5	1.378.678,44
	TOTAL	**936**	**53.426.767,37**	**985**	**65.826.333,14**

Elaborado por: La autora, 2020

Como se puede observar en la tabla, el equipo de ventas de la Sierra cuenta con un mayor número de empleados y su número de clientes representa el 73% de la cartera de la compañía se puede efectuar la relación de que existe una mayor cobertura frente al equipo de Guayaquil.

Dentro de esta tabla también se puede evidenciar 3 factores claves:

- Un mayor número de clientes no siempre garantiza mayor número de toneladas vendidas, este factor está ligado a que los vendedores que cuentan con un número elevado de clientes son aquellos que se personalizan de las ventas de clientes finales que acuden a las sucursales
- Vendedores relativamente nuevos a los que se les ha asignado pocas cuentas o clientes problema
- Vendedores de mayor antigüedad cuya cartera está conformada por los clientes más representativos de la compañía.

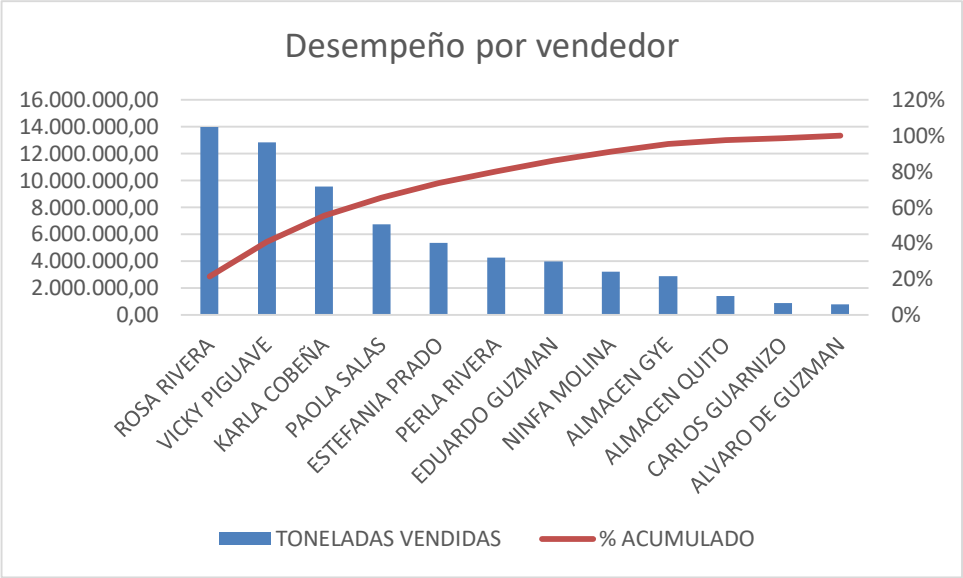


Figura 14 Desempeño por vendedor

Elaborado por: La autora, 2020

El 80% de la cartera se encuentra centralizado en 6 vendedores, 3 de la región costa y 3 de la región Sierra, el otro 20% presenta una distribución relativamente equitativa. Los factores tomados en cuenta al momento de efectuar la asignación de cuentas pueden generar descontento dentro del equipo impidiendo efectuar un óptimo desempeño.

3.7. Análisis de problemática general comercial

Tras la revisión de los resultados de la entrevista y las cifras de ventas se observa la siguiente problemática a la que se le aplicará el siguiente plan de acción propuesto:

Tabla 10 Plan de acción comercial

Problema	Consecuencia	Acción propuesta
Excesivo tiempo de respuesta en aprobaciones de pedidos y/o negociaciones	Pérdida de negocios potenciales	Establecer niveles de aprobación en la organización para vendedores, jefes y gerentes, controlados por el sistema
Proceso manual de cotización	Carga de trabajo para asistente comercial	CRM para controlar la actividad
Dependencia de clientes grandes	Desatención de clientes pequeños con potencialidad	Asignar cuentas variadas a vendedores, de diversos tamaños. Indicador de incremento de clientes nuevos
Dependencia en venta de producto principal	Cartera de productos poco diversificada	Indicador de venta de nuevos productos, o creación de líneas de negocio en la organización a nivel comercial.
Altos cargos ocupados por familia fundadora	Falta de motivación y crecimiento en personal	Creación de incentivos con entrega de responsabilidades de gestión a vendedores según sus resultados.
Vendedores con excesivas funciones administrativas	Disminución de visitas a nuevos clientes	CRM para controlar y automatizar la actividad
No existe metodología de asignación de cartera a vendedores	Desatención de clientes pequeños con potencialidad Perdida de negocios Desmotivación del personal	Creación de metodología de asignación de clientes por potencialidad, según manual de responsabilidades por cargo.

Elaborado por: La autora, 2020

3.8. Propuesta de indicadores de desempeño del equipo de ventas

Actualmente Ferro Torre mide el desempeño de su equipo de ventas basados en parámetros muy generales:

- Se establece una cifra mensual a alcanzar por el equipo de ventas de la región costa y Sierra
- Se establece un porcentaje mensual de participación por familia de productos
- Se establece la proyección de ventas semestrales y anuales que se espera alcanzar

Ferro Torre no cuenta con indicadores de productividad que permitan medir el desempeño o rendimiento de cada uno de sus empleados.

Los indicadores no solo permiten visualizar el nivel de ventas, estos permiten analizar si las metas se logran, se superan o no se logran, determinar en donde está fallando la gestión y cuáles son los aspectos a mejorar.

Tabla 11 Indicadores de desempeño en ventas propuestos

Indicador	**Descripción**	**Fórmula**	**Impacto (comentario)**
Asignación de cuota mensual por vendedor	Permite no sólo cumplir con la cuota mensual de ventas sino que también se asigna a cada vendedor una meta a cumplir	$\frac{\text{Ventas mensuales}}{\text{\# de vendedores}}$	Mejora en la productividad de cada ejecutivo pues su gestión se medirá de forma individual
Cuota de facturación	Se refiere no solo a las ventas sino a la rentabilidad que se obtiene de acuerdo a cada producto	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Categoría de producto}}$	Los vendedores se esforzarán no sólo por vender sino que pondrán sus mejores esfuerzos en vender los

			productos de mejor precio.
Clientes perdidos contra clientes nuevos	Permite medir en que porcentaje está siendo eficiente la gestión de ventas	Neg. cerrados x100 Total cotizado	El Jefe de ventas ejecutará medidas correctivas en las fallas de su equipo.
Satisfacción del cliente	Permiten medir que tan fidelizados se encuentran los clientes	Total de ventas Frecuencia de compra por cliente	El vendedor notará que tan retenidos tiene a sus clientes y que aspectos puede mejorar

Elaborado por: La autora, 2020

Una vez establecidos estos indicadores la jefatura de ventas contará con cifras idóneas que conllevarán a reformular estrategias de ventas que resulten mucho más eficaces, comprometerá a su equipo y les otorgará las herramientas necesarias para una mejora continua.

Adicionalmente, la aplicación de un CRM será un herramienta óptima para la mejora de la productividad comercial, a través de ella se puede canalizar mejor la información, rendimientos de ventas, negocios creados, ganados, ingresos, número de correos, llamadas, obtener la tasa de conversión de cada integrante del equipo de ventas, efectuar email marketing, conocer cuando el cliente tiene la necesidad real e inmediata de adquirir el producto. En la actualidad no existe un seguimiento automatizado de los clientes, que permitiría un mejor detalle de resultados.

CONCLUSIONES

Las actividades comerciales de Ferro Torre han ido evolucionando en los últimos años, se han tomado decisiones de inversión en nueva tecnología, adecuación de nueva planta, incremento de su equipo de agentes de ventas. Esto ha permitido a la empresa crecer en un 53% en los últimos 3 años generando una utilidad bruta de $1’745.120,00. Sin embargo la compañía se encuentra en el puesto 389 del ranking empresarial en comparación con Novacero, uno de sus principales competidores, el cual se encuentra situado en el puesto # 42.

El presente estudio permitió analizar que el 88% de la facturación corresponde a la línea de perfiles y tubería, 2% a la línea de panelados y 10% a la línea de productos planos. Cabe recalcar que los panelados constituyen un producto que puede aportar mayor rentabilidad a la compañía y con 2 años en el mercado ha sido difícil de posicionar por causas como: poca publicidad y por ende desconocimiento de mercado, altos precios introductorios.

Ferro Torre no cuenta con indicadores de productividad establecidos para medir a los vendedores y el equipo comercial. Al momento no existen cifras que permitan cuantificar la cantidad de negocios perdidos, y en concreto la gestión individual de cada ejecutivo de ventas: Solamente la compañía establece el total mensual de toneladas que se debe vender, pero no establece metas individuales.

Según cifras expuestas en el presente estudio el 80% de las ventas se centraliza en 6 vendedores, mientras que los otros 6 vendedores generan menor nivel de ventas y por ende menor ingresos percibidos, este factor puede generar falta de proactividad en los empleados con menor resultado.

En base a lo anterior expuesto se concluye que el manejo eficiente de los indicadores de productividad pueden dar un giro de 360 grados a la compañía. Aunque la gerencia no ha prestado suficiente atención al desempeño de cada uno de sus ejecutivos y por ende la gestión de cobertura de mercado no está siendo totalmente eficiente o no existe un nivel óptimo de fidelización de cliente.

RECOMENDACIONES

Se recomienda la implementación de un CRM para facilitar la medición de los KPI de ventas, con esta herramienta se obtendrán informes continuos de la efectividad del proceso comercial.

Adicionalmente, es muy importante otorgar la debida importancia los canales de marketing digital, uso de redes sociales, etc. En un mundo virtual es de vital importancia facilitar la experiencia de compra tanto a los clientes habituales como a los potenciales, sin publicidad la marca de la compañía no logrará posicionarse en la mente del cliente.

Es necesario rediseñar la estrategia comercial en pro del control y asegurar que cada vendedor se comprometa a alcanzar niveles óptimos de desempeño individual y lograr mayor cobertura de mercado, a fin de lograr situar a la compañía en un mejor puesto en lo que respecta al ranking empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

(s.f.). Obtenido de https://sites.google.com/site/gestionesdeunaorganizacion/gestion-de-comercializacion

Ahmad, J. y. (2008). Emprendimiento mundial. *Lider Enterpreneurship*.

Alles, M. (2017). *Dirección estratégica de Recursos Humanos.* Bogotá: Granica.

Alvarado, J. (2017). El sector secundario en el crecimiento económico. *Estudio de caso*, 18.

Alvarez, A. (2013). *La medición de la eficiencia y la productividad.* Bogotá: Norma.

Amador, R., Rodríguez, C., Serrano, J., Adrían, J., & Martínez, S. (2017). *Estrés y burnout en docentes de educación media superior.* México: Revista de medicina, salud y sociedad.

Amstrong, G. (2017). *Fundamentos del marketing.* México: Líderes.

Aragundi, A. (2015). *Capacitaciones pertinentes* .

Archieve, F. (2016). *Estrategia de mercadeo, como base comercial.* Colombia: Corporación.

Ávila, H. (México de 2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación.* Obtenido de Introducción a la Metodología de la Investigación: Disponible en: http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/index.htm

Beltran, R. (2014). *Propuesta para optimizar la gestión en las Empresas Familiares* . Guayaquil: Universidad Catoliica.

BERMEJO, J., & LÓPEZ, M. (2014). *LA INNOVACIÓN CONTINUA EN EL ÉXITO EMPRESARIAL.* UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA.

Blasco, T. y. (2015). *Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (II).* Madrid: Nure Investigation.

Boloña, A. (2017). *Producción del abono organico.* Mexico : Esic.

Borja, F. (2008). *Sistematización de la función.* Madrid: Elite.

Cámara de la pequeña industria. (2018). *Análisis del tejido empresarial Ecuador.* Ecuador.

Cando, g. (2017). *Company and busines* .

características, M. m. (2018). *Revista espacios.* Obtenido de https://www.revistaespacios.com/a18v39n07/18390715.html

Carrasco, O. (2015). *El crecimiento pyme.* México: Limusa.

Castells, M. (2016). *Diminzación de las ventas.* Madrid: Limusa.

Chaclón, C. O. (2018). *El libro de la venta directa: El sistema que ha transformado la vida de millones de personas.* Madrid: Díaz de Santos.

Chong, J. L. (2012). *Promocion de Ventas.* Argentina: Granica S.A.

Chong, J. L. (2017). *Promocion de Ventas.* Argentina: Granica S.A.

Colom, A. (2015). *Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial.* Bogotá.

comercialización, U. b. (2018). *https://www.pyme.es/buen-sistema-de-comercializacion.* Obtenido de www.pyme.es: http://www.pyme.es

CORPONET. (18 de noviembre de 2014). *8 Pasos para Automatizar tu Proceso Comercial*. Obtenido de https://blog.corponet.com.mx/8-pasos-para-automatizar-tu-proceso-comercial

Decología.info. (2020). *https://decologia.info/plantas/abono-organico*.

Díaz, V. (2015). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial.* Madrid: ESIC.

Domínguez, N. (2016). *E-commerce merchandising. Optimizando la conversión del punto de venta en línea.* . México: Telos.

Drucker, P. (2014). *Planificación estratégica.* México: Lider.

Duncan, T. (2015). *Ventas de alta confiabilidad.* Madrid: Panamericana.

EKOS. (2018). Obtenido de https://www.ekosnegocios.com/ranking-empresarial

EKOS. (2018). *EKOS NEGOCIOS*. Obtenido de EKOS NEGOCIOS: https://www.ekosnegocios.com/ranking-empresarial

Enrique, A. (2016). *La planifiación de la comunicación empresarial.* Barcelona: Autonomía de Barcelona.

Espinoza, W. (2014). *Estudio de factibilidad para la creación de una planta productora de abono organico.* Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Ferrotorre S.A. (2020). Obtenido de www.ferrotorre.com.

Fundacion FONAG. (2017). Abonos orgánicos protegen el suelo y garantizan alimentación sana. 12.

Fundación telefónica. (2019). Marketing digital en los microemprendores. *Fundación telefónica*.

Gallardo, F. (2016). *Planificación estratégica en las organizaciones.* Madrid: Gestión.

Garcia, F. (2010). *Gestión comercial de la Pyme.* Buenos Aires: Gestión.

Giménez, G. B. (2018). *Manual de recursos humanos.* Colombia: Lnd.

Global Entrepreneurship Monitor. (2018). *Cifras anuales de emprendimiento mundial*.

Gómez, J. (2017). *Producción de abonos órganicos de buena calidad.* Bogotá: Producción Editorial.

Google, S. (2017). *Sites Google.* Obtenido de Sites Google: https://sites.google.com/site/gestionesdeunaorganizacion/gestion-de-comercializacion

Hernández Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación, 6ta edición.* Mexico: Mc Graw Hill.

Hernández, B. (2015). *Técnicas estadísticas de investigación social.* Buenos Aires: Ediciones Díaz de Santos.

INEC. (2019). Estadísticas nacionales Ecuador.

Infoagro. (2018). Abonos para siembra orgánica. *Infoagro*.

Jiménez, C. (2013). *El embudo del mercadeo: ¿es aún válido para analizar al consumidor?*. . Madrid: Debates IESA.

Kanuk, L. L. (2012). *Comportamiento del Consumidor.* Bogota: Diaz de santos.

Kotler, P. (2016). *Dirección de Mercadotecnia.* México: McGraw Hill.

Kotler, P. (2016). *Estrategia de marketing.* México: Gestión 2000.

Laudon, M. (2017). *CRM Simple de Ventas: Creando equipos para ventas.* México.

Liang, T.-P., & & Turban, E. (2016). Introduction to the Special Issue Social Commerce: A Research Framework for Social Commerce. . *International Journal of Electronic Commerce.*, pág. Vol. 16.

Mendez, A. (2016). *El compost, uso e importancia.* Bogota: Norma.

Menguzzato, P. y. (1991). *Introducción a la planificación comercial.* Madrid: Gestión.

Mesías, E. F. (2015). *Modelo de gestion para optimar las ventas.* Quito: Nrmn.

Ministerio de Innvovación y Agricultura. (2018). *El suelo y los abobos.* Colombia.

Montenegro, C. (2014). *Los problemas del marketing estrategico.* Madrid: Díaz de Santos.

Porter, M. (2017). *Gestión en las organizaciones.* México: Mc Graw Hill.

Porter, M. (2018). *Ventaja competitiva.* México: Mc Graw Hill.

PORTER, M. (26 de MARZO de 2020). *CEPYMENEWS*. Obtenido de https://cepymenews.es/las-3-estrategias-competitivas-genericas-de-michael-porter

Price Water House Cooper. (2015). Gestión de clientes en la actualidad. *Lideres*.

Prieto, J. (2015). *Las ventas: Una profesión para gente superior.* Madrid: Ecoe.

Ramos, D. (2018). *Generalidades de los abonos orgánicos: Importancia del Bocashi como alternativa nutricional para suelos y plantas.* Cuba: Gaveta.

Reid, A. (2018). *Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones.* Bogotá: Lider.

Rodríguez Jimenez, A., & Pérez Jacinto, A. O. (2016). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Ecuela de Administración de Negocios*, 1-26.

Ruiz, R. (2013). *Psicodinamica de las ventas.* México : Limusa.

Salterain, F. d. (2014). *Locos por las ventas.* Barcelona: Panamericana.

Sanchez, J. (07 de 10 de 2018). Ecuador lider regional de emprendimiento. *El universo*.

Sanclemente, J. (2018). *Market share y el impacto comercial.* México: Lideres.

Sarfatti, M. (2015). *The rise of profesionalism.* Estados Unidos: Competence.

Stanton, D. E. (2017). *Fundamentos del marketing.* México: MacGraw Hill.

Tarziján, J. (2018). *Fundamentos de estartegia empresarial* . Santiago: EDICIONES UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE.

Tracy, B. (2016). *Libro éxitos en ventas.* México: Elite.

Turban, E., Bolloju, N., & & Liang, T. (2016). Social commerce: an e-commerce perspective. . *En Proceedings of the 12th International Conference on Electronic Commerce: Roadmap for the Future of Electronic Business.*

Valle, A. (2015). *Estrategias para el uso de un CRM.* Cali: Empresas.

www.eltelegrafo.ec. (2018). Obtenido de El telegrafo.

ANEXO I. ENTREVISTA A GERENTES/JEFES DE VENTAS

La presente entrevista tiene como objetivo conocer los resultados de las estrategias comerciales de la organización en los últimos años, y posibles propuestas de mejora para medir el desempeño del equipo comercial. Gracias por su aporte.

CARGO:

TIEMPO EN LA EMPRESA:

1. ¿Qué opina sobre los resultados comerciales en los últimos años en la empresa?

2. Opina que los resultados comerciales han seguido la tendencia del sector al que pertenece la empresa.

3. ¿Existen indicadores para medir al equipo comercial en su desempeño? ¿Cuáles?

4. ¿Se han tomado acciones con los resultados de desempeño tomados?

5. ¿Quién establece estos indicadores de desempeño?

6. ¿Propondría nuevas métricas de medición? ¿Cuáles?

Gracias por sus respuestas.