DIVISIÓN DE POSTGRADO

Título del trabajo:

La estrategia administrativa y comercial del micro-emprendimiento MERCAWEB. Período 2016 – 2018

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Examen Complexivo - Estudio de Caso

Programa de Maestría

Maestría en Administración de Empresas con mención en Sostenibilidad de Sectores

Título a obtener:

Magister en Administración de Empresas con mención en Sostenibilidad de Sectores

Autor (a):

Ing. Sonnia Lorena Aguirre Ortiz

Tutor (a):

Ing. Elba Calderón Farfán, Mgtr.

Samborondón- Ecuador
2019

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

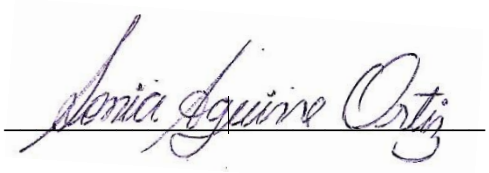
Yo, Sonnia Lorena Aguirre Ortiz

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complexivo, "La estrategia administrativa y comercial del micro-emprendimiento MERCAWEB. Período 2016 – 2018", previo a la obtención del Título de Master en Administración de Empresas con mención en Sostenibilidad en Sectores, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Samborondón, a los 10 días del mes de octubre del año 2019

EL AUTOR



Ing. Sonnia Lorena Aguirre Ortiz

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mis dos grandes pilares por los que tomé la decisión de continuar mis estudios, mis hijos Carlos René y Fernando Martín Ulloa Aguirre, quienes desde el comienzo fueron mi fuente de motivación e inspiración para superarme cada día más.

A mi amado esposo, Joel Alejandro Chancay Cadena, por motivarme, apoyarme cada día y creer en mi capacidad y, porque a pesar de todos los difíciles momentos que pasamos, siempre ha estado brindándome su comprensión y amor.

A mi padre y a mi madre por haberme forjado como la persona que soy actualmente y por brindarme todo este tiempo el apoyo necesario para que pueda continuar con mis estudios.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme todo este tiempo con salud y por darme fuerzas para culminar una etapa más de mi vida profesional y personal.

Agradezco a mi esposo, Joel Alejandro Chancay Cadena, por el apoyo, consejos y sobre todo por la paciencia que tuvo durante todo este proceso de estudios, a mis hijos Carlos René y Fernando Martín Ulloa Aguirre, por toda la comprensión que han tenido durante mis ausencias, y en especial agradezco a mi madre Sonnia Ortiz y a mi padre Carlos Aguirre, por preocuparse por mis hijos y por estar presentes siempre para que cumpla mis metas.

Agradezco al Ing. Edgar de Jesús Mora Ospina, amigo desde hace más de una década, quien me ha brindado todas las facilidades para poder hacer el estudio de caso del micro-emprendimiento Mercaweb.

Agradezco a mis amigos de la maestría Michelle Zea, Aida Sampedro y Sherlock González, quienes con su buena actitud, dedicación y apoyo han permitido que toda esta etapa haya sido memorable.

A la Universidad Ecotec, a todos los docentes y a mis compañeros por haberme enriquecido de conocimientos, oportunidades académicas y profesionales.

Finalmente quiero expresar mi más grande agradecimiento a la Ing. Elba Calderón, quien con su ayuda, preceptos, paciencia y dedicación ha permitido el desarrollo de este trabajo.

Universidad Ecotec

DIVISIÓN DE POSTGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE ESTUDIO DE CASO TITULADO:

"LA ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DEL MICRO-EMPRENDIMIENTO MERCAWEB. PERÍODO 2016 – 2018"

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: SONNIA LORENA AGUIRRE ORTIZ, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 10 de octubre de 2019

Ing. Elba Calderón Farfán, Mgtr.

TUTOR

Universidad Ecotec

DIVISIÓN DE POSTGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE ESTUDIO DE CASO TITULADO:

"LA ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DEL MICRO-EMPRENDIMIENTO MERCAWEB. PERÍODO 2016 – 2018"

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: SONNIA LORENA AGUIRRE ORTIZ, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 04 de noviembre de 2019

Ing. Elba Calderón Farfán, Mgtr.

TUTOR

DIVISIÓN DE POSGRADO
PROCESO DE TITULACIÓN
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado la Ing. Elba Calderón Farfán, tutor del trabajo de titulación "La estrategia administrativa y comercial del micro-emprendimiento MERCAWEB. Período 2016 – 2018" elaborado por SONNIA LORENA AGUIRRE ORTIZ, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Maestría en Administración de Empresas con mención en Sostenibilidad de 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/55249878-129162-827512#/. Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

(PONER PRINT DE PANTALLA DEL RESULTADO)

Ing. Elba Calderón Farfán, Mgtr.

PROFESOR TUTOR

PRINT DE PANTALLA DEL RESULTADO

URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document:	AGUIRRE ORTIZ SONNIA LORENA URKUND.docx (D56829247)
Submitted:	11/10/2019 4:20:00
Submitted By:	ecalderon@ecotec.edu.ec
Significance:	4 %

Sources included in the report:

Tesis Monica Navas.docx (D42006117)
TESIS BORRADOR 1.docx (D36336835)
Manual de Planificación Estratégica (Versión Enero 2019)-1.docx (D54166764)
TESIS SONNIA URKUND.docx (D55524342)
https://blog.formaciongerencial.com/estadodigitalecuador/
https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-mapa-de-procesos-de-la-organizacion/
https://docplayer.es/14603078-Muestreo-en-poblaciones-finitas-antonio-morillas-1.html
https://es.wikipedia.org/wiki/Marketing_digital
https://blog.comunicae.es/que-es-social-media-intelligence/
a16f8552-2128-4964-8045-1f8f8e680945
https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/12536/1/TESISASOCIATIVIDAD.pdf
https://docplayer.es/80373409-Modalidad-de-estudios-a-distancia-titulo-proyecto-de-marketing-para-la-empresa-avicola-avimar-de-la-cuidad-de-loja.html
https://docplayer.es/129176554-Universidad-tecnica-de-ambato.html

Instances where selected sources appear:

21



RESUMEN

Ecuador es reconocido como un país de emprendedores cuyo proceso de gestión comercial generalmente se caracteriza por un control absoluto del Gerente propietario. Este trabajo se basa en analizar la estrategia administrativa y comercial del micro-emprendimiento MERCAWEB, período 2016 – 2018, y busca realizar un diagnóstico de la situación actual del emprendimiento. Se inicia con una investigación acerca de la gestión comercial, planificación estratégica y marketing digital, tratando de entender sus bases teóricas, y clarificar sus interrelaciones. Una vez realizado este análisis, se escogieron técnicas adecuadas para realizar el diagnóstico actual del emprendimiento que permitan mejorar la situación comercial del micro-emprendimiento Mercaweb. El estudio está distribuido en tres capítulos, el primero es la definición del marco teórico con toda su literatura respectiva; el segundo se refiere al marco metodológico y análisis de resultados; en el tercer capítulo se realizó un análisis FODA, y el cruce de las variables del análisis FODA, en el cual se determinaron las estrategias administrativas y comerciales efectivas que permitan mejorar la situación comercial del micro-emprendimiento Mercaweb, acompañadas con la formulación de un plan estratégico (que contiene la definición de la Misión, Visión, Valores, Objetivos Estratégicos, metas y estructura organizacional), un mapa estratégico que permita orientar la implementación efectiva de la estrategia y las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Palabras Claves:

- **Emprendedor, Planificación Estratégica**, **FODA, Misión, Visión**

ABSTRACT

Ecuador is recognized as a country of entrepreneurs whose business management process is generally characterized by absolute control of the owner Manager. This work is based on the analysis of administrative and commercial strategy of MERCAWEB micro-entrepreneurship, for period 2016 - 2018, and wish to make a diagnosis of the current situation of entrepreneurship. It begins with an investigation about commercial management, strategic planning and digital marketing, trying to understand their theoretical bases, and clarify their interrelations. Once this analysis was carried out, appropriate techniques were chosen to carry out the current diagnosis of entrepreneurship that will improve the commercial situation of Mercaweb micro-entrepreneurship. The study is distributed in three chapters, the first is the definition of the theoretical framework with all its respective literature; the second refers to the methodological framework and analysis of results; in the third chapter a SWOT analysis was carried out, and the crossing of the variables of the SWOT analysis, in which the effective administrative and commercial strategies were determined to improve the commercial situation of Mercaweb micro-entrepreneurship, accompanied by the formulation of a strategic plan (containing the definition of the Mission, Vision, Values, Strategic Objectives, goals and organizational structure), a strategic map that will permit to guide the effective implementation of the strategy and the respective conclusions and recommendations.

Keywords:

• **Entrepreneur, Strategic Planning, SWOT, Mission, Vision**

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 1

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA 7

1.1. Estrategia 7

1.2. Gestión administrativa 9

1.3. Gestión Comercial 10

1.4. Gestión de Ventas 11

1.5. Definición del Marketing 12

1.6. Marketing Digital 13

1.7. Aspectos finales sobre la revisión de la literatura de referencia 16

2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN 18

2.1. Enfoque de la investigación. 18

2.2. Alcance de la investigación. 18

2.3. Instrumento y técnicas para la recolección de datos 19

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS 23

3.1. Situación actual del proceso de gestión comercial de Mercaweb 23

3.2. Percepción interna sobre la gestión comercial de Mercaweb 24

3.3. Atributos más valorados por los clientes de Mercaweb 29

3.4. Análisis de las 5 fuerzas 31

3.5. Análisis FODA 34

3.6. Valoración de los resultados globales 35

4. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES 37

4.1. Estrategias administrativas y comerciales 37

4.2. Estrategias - FODA cruzado 39

4.3. Mapa Estratégico 40

4.4. Estructura organizacional 41

Conclusiones 42

Recomendaciones 44

Referencias Bibliográficas 45

ANEXOS 47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tabla de variables.....21

Tabla 2. Recordación de Atributos de Médicos Ecuador 30

Tabla 3. FODA Cruzado.....39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama general de una empresa.....10

Figura 2: Organigrama del área comercial 11

Figura 3: Flujograma explicativo de la gestión de ventas. 11

Figura 4: Medios por los que el cliente conoció los servicios de Mercaweb. 29

Figura 5: Medios por los que el cliente conoció los servicios de Mercaweb – estrato 2 ...30

Figura 6: Primer atributo que recuerda el cliente de Mercaweb. 30

Figura 7: Respuestas a pregunta sobre otros aspectos no considerados en la encuesta que considera el cliente importante. 31

Figura 8: Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.....31

Figura 9: Análisis FODA.....34

Figura 10: Mapa Estratégico.. 40

Figura 11: Estructura Organizacional.....42

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de presentación del tema del trabajo de titulación para aprobación por el Comité Académico.....48

Anexo 2. Encuesta realizada a los clientes 58

Anexo 3. Encuesta realizada al área comercial 59

Anexo 4. Encuesta de diagnóstico realizada al Gerente 61

Anexo 5. Frecuencia de actividades de investigación de comportamiento y hábitos de los consumidores 62

Anexo 6. Actividades de investigación de comportamiento y hábitos de los consumidores 62

Anexo 7. Forma de llevar el registro de ventas por parte de los empleados del área comercial de Mercaweb 63

Anexo 8. Percepción sobre el método para determinar las comisiones – Mercaweb.....63

Anexo 9. Percepción sobre la cuota de ventas – Mercaweb.....64

Anexo 10. Frecuencia de capacitación de la fuerza de ventas- Mercaweb 64

Anexo 11. Percepción sobre la provisión de material y herramientas de apoyo para la venta – Mercaweb.....65

Anexo 12. Medios para canalizar los reclamos y feedback de los clientes – Mercaweb ...65

Anexo 13. Percepción sobre la realización de actividades de fidelización de clientes. 66

Anexo 14. Tipos de vendedores – Mercaweb.....66

Anexo 15. Tiempo de trabajo en Mercaweb.....67

Anexo 16. Percepción sobre la rotación de personal – Mercaweb.....67

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

Tanto en Ecuador como a nivel mundial, se vive la era post digital que crea experiencias, brinda servicios y da asistencia a usuarios que cada vez más se identifican con esta era. Se conoce que Ecuador superó en el año 2018 los 17 millones de habitantes, de los cuales aproximadamente el 80% estuvieron conectados y cuentan con acceso a internet siendo sus principales destinos la visita a diferentes redes sociales como Facebook, Youtube, Google como buscador (Estado Digital Ecuador – Estadísticas Redes Sociales, Aplicaciones y Sitios Web Ecuador).

Se estima que la sociedad ecuatoriana continúa evolucionando en el consumo, compra y manejo de medios digitales, lo que es sublime para el desarrollo del comercio digital. Según data en el internet, un total del 44% de usuarios de medios digitales, se concentraron en Quito y Guayaquil, y de este grupo el 63% son mayores a 24 años que registran el 92% de ingreso e interacción en redes sociales vía dispositivos móviles.

Mercaweb, micro-emprendimiento de marketing digital, fundado en el año de 2000 por el Sr. Ing. Edgar de Jesús Mora Ospina, colombiano de nacimiento, radicado en Ecuador desde el año de 1999, identificó en ese año una oportunidad de negocios que permitiera ayudar a profesionales y empresas nacionales y extranjeras a promocionar sus productos y servicios de manera ágil y eficiente en la web para poder adaptarlas a las nuevas tecnologías del momento. Se ofrecían desde ese entonces, novedosas opciones publicitarias de gran calidad e impacto.

Actualmente, el principal servicio que ofrece el micro emprendimiento Mercaweb, es la promoción de los servicios de profesionales certificados en el área de la salud (médicos y odontólogos) y de empresas de salud formalizadas a través de los principales motores de búsqueda y redes sociales, a la vez que se incluyen servicios complementarios

(Servicios SEO[1], Inteligencia de Redes Sociales[2] y otros). Para la provisión de estos servicios se cuenta con personal y equipo especializado, y se realiza mediante el portal web http://www.medicosecuador.com/

Problema de Investigación

El micro-emprendimiento Mercaweb cuenta en la actualidad con un proceso de gestión comercial que se ha mantenido con pocas variaciones a través de los años; si bien el mismo ha sido de mucha utilidad para la obtención de una cartera de clientes siempre creciente a través de los años, en los últimos tiempos se ha podido apreciar una desaceleración del ingreso de nuevas ventas. La presencia de factores exógenos como la gran dinámica que han tenido las redes sociales en los últimos años, junto con la aparición de nuevas tecnologías y competidores, hacen suponer que la actual estructura del emprendimiento no está respondiendo a este entorno competitivo muy cambiante, por lo cual, de no tomarse correcciones en el estilo de la gestión comercial del micro emprendimiento, la situación podría resultar en el empeoramiento de su posición competitiva con la consecuente pérdida de su participación de mercado.

Pregunta general de investigación

- ¿Qué elementos administrativos y comerciales deben considerarse para mejorar la situación comercial del micro-emprendimiento Mercaweb?

[1] Search Engine Optimizacion SEO por sus siglas en inglés, se refiere a la optimización del posicionamiento de un sitio en los resultados de los motores de búsqueda (google, yahoo, etc).
[2] La Inteligencia de Redes Sociales o Social Media Intelligence es el conjunto de herramientas y soluciones que componen el proceso mediante el cual se aprovecha la información generada por el Big Data. Adriana Méndez. (2018). ¿Qué es el Social Media Intelligence. España.: Blog de Comunicae.es. Recuperado de https://blog.comunicae.es/que-es-social-media-intelligence/

Preguntas específicas

- ¿Cuáles son las principales teorías existentes que tengan relación con el pensamiento estratégico y comercial?
- ¿Cuál es la situación actual del micro-emprendimiento Mercaweb en lo relacionado con su posición estratégica y comercial?
- ¿Cuáles son las estrategias administrativas y comerciales que pueden favorecer el desempeño comercial del micro-emprendimiento Mercaweb?

Idea a defender

La aplicación de estrategias administrativas y comerciales adecuadas al entorno competitivo y a las características internas del negocio, favorecen el desempeño comercial del micro-emprendimiento Mercaweb.

Objetivos

Objetivo General

- Determinar estrategias administrativas y comerciales efectivas para mejorar la situación comercial del micro-empredimiento Mercaweb.

Objetivos Específicos

1. Fundamentar las bases teóricas relacionas con la Administración, Marketing y Comercialización.
2. Realizar un diagnóstico sobre la situación actual del micro-emprendimiento Mercaweb en relación a su planificación estratégica y estrategias comerciales.
3. Identificar estrategias administrativas y comerciales efectivas que favorezcan el desarrollo comercial del micro-emprendimiento Mercaweb.

Justificación

Con respecto a los aportes teóricos, podemos mencionar los siguientes conceptos relacionados:

Idalberto Chiavenato se refiere a la administración como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2007).

Philip Kotler y Gary Armstrong, manifiestan que “el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando valor con otros… Por lo tanto, se puede definir al marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos" (Kotler & Armstrong, 2007).

María José Escudero indica que la función comercial de la empresa “comprende las actividades relacionadas con la venta de los productos que fabrica o comercializa, tales como el estudio del mercado, distribución del producto, publicidad, promociones, etc.” (Escudero, 2011).

Los aportes metodológicos se encuentran fundamentados en el estado del Arte, conforme lo siguiente:

Kotler y Armstrong sostienen que “la orientación hacia el cliente y el valor son el camino que lleva a las ventas y las utilidades" (Kotler & Armstrong, 2017).

Referente a los elementos que se deben considerar para la formulación de una estrategia, Michael Porter indica que “el aspecto fundamental a analizarse es la estructura de la industria o industrias donde la empresa compite” (Porter, 2001).

Robert Kaplan (2008) recomienda el uso del mapa estratégico para ayudar a guiar la selección de la estrategia. Los mapas estratégicos proporcionan un modelo de cuatro

perspectivas para describir la creación de valor de una empresa proporcionando un lenguaje que los ejecutivos pueden usar para discutir la dirección y prioridades.

El aporte práctico de esta investigación se centra en el análisis de la gestión comercial del micro-emprendimiento Mercaweb, e identificación de estrategias administrativas y comerciales que le permitirán al emprendimiento mejorar su posición competitiva en el sector. Se ha constatado que la gestión comercial del micro-emprendimiento Mercaweb se ha caracterizado por la presencia de una alta rotación en el personal del área comercial, la ausencia de un proceso formal de planeación de la estrategia, y una ineficiente gestión de relaciones con los clientes; el mejoramiento de estos factores permitirá al negocio mejorar la posición competitiva del negocio.

Metodología

El enfoque de la investigación es mixto; a partir de la formulación del problema antes descrito, se va a analizar la gestión comercial que Mercaweb está realizando actualmente, y se determinarán las estrategias administrativas y comerciales efectivas que favorezcan el desarrollo comercial de Mercaweb. Entre las técnicas a utilizarse se destacan el modelo de las 5 fuerzas de Porter, y el análisis FODA. El alcance de la investigación es descriptivo, para lo cual se determinará la situación actual de la gestión comercial de Mercaweb, y se determinará las estrategias administrativas y comerciales efectivas que favorezcan el desarrollo comercial de Mercaweb.

Para concluir, con base en los resultados de los análisis realizados, y al cruce de las variables del análisis FODA, se determinaron las estrategias administrativas y comerciales efectivas que permitirían mejorar la situación del negocio. Adicionalmente se formuló un plan estratégico, una propuesta de estructura organizacional, y un mapa estratégico, herramientas que permitirán orientar la implementación efectiva de la estrategia.

CAPÍTULO 1

REVISIÓN DE LA LITERATURA

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.1. Estrategia

De acuerdo a Michael Porter "la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades" (Porter, 1996). Adicionalmente en el mismo artículo afirma que "la esencia de la estrategia radica en las actividades: ya sea realizar las actividades de forma distinta o bien realizar actividades diferentes a aquellas realizadas por los rivales. De lo contrario, una estrategia no es más que un lema publicitario que no resistirá la competencia" (Porter, 1996). Dicho de esta forma, la estrategia se entiende como una posición adoptada por la empresa (sobre lo que ofrece, a quien y como lo ofrece), que entrega una mezcla única de valor (por ende, diferente a lo que ofrecen sus competidores), y que pueda mantenerse en el tiempo (que no sea fácilmente copiada por los rivales).

De esta manera, se establece una diferencia entre lo que significa posición estratégica, y lo que es conocido como eficacia operacional en términos de diferenciación y de sostenibilidad en el tiempo. Conforme lo indicado por Michael Porter "la eficacia operacional (EO) significa realizar las mismas actividades mejor que los rivales" (Porter, 1996). De alguna forma, la eficacia operacional se refiere a aquellas prácticas que permiten a una empresa hacer mejor uso de sus insumos (y hasta eficiente uso); sin embargo, estas prácticas pudieren ser no necesariamente diferentes a las utilizadas por los rivales (peor únicas), y tampoco generaren alguna ventaja que se puedan mantener (pudiendo ser adoptadas por los rivales en horizontes cortos de tiempo).

Referente a los elementos que se deben considerar para la formulación de una estrategia, un primer elemento son las herramientas de análisis externo. Para la formulación de la estrategia competitiva hay que relacionar la empresa con su ambiente. Para este fin, Michael Porter indica que si bien el ambiente relevante es muy amplio

(abarca variables sociales y económicas), el aspecto fundamental a analizarse es la estructura de la industria o industrias donde la empresa compite (Porter, 2001). Este análisis es conocido como "Las cinco fuerzas de Michael Porter", y ayuda a identificar las fuerzas que están dando forma al sector, tanto de manera favorable como desfavorable (Kaplan & Norton, 2008). Este análisis busca determinar las principales características estructurales de la industria se debe identificar las cinco fuerzas competitivas del sector que son: (i) la amenaza de nuevas incorporaciones, (ii) la amenaza de productos y servicios sustitutivos, (iii) el poder de negociación de los proveedores, (iv) el poder de negociación de los compradores, (v) la rivalidad entre los proveedores existentes (Porter, 1991).

Un segundo elemento que debe considerar la formulación de una estrategia es el posicionamiento que la empresa debe elegir dentro del sector. El posicionamiento es el enfoque general de la empresa en lo que atañe en su forma de competir (Porter, 1991). En el centro del posicionamiento se encuentra la ventaja competitiva. Hay dos tipos de ventajas competitivas, coste inferior y diferenciación. El coste inferior viene dado por la capacidad de una empresa para elaborar un producto a precios menores que sus competidores, mientras que la diferenciación es "la capacidad de brindar al comprador un valor superior en términos de calidad, características especiales y servicio posventa del producto" (Porter, 1991).

Referente al posicionamiento, Michael Porter afirma que existen tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes de la industria: (1) liderazgo en costos, (2) diferenciación, y (3) enfoque o concentración (Porter, 2001). Adicionalmente Porter enfatiza la necesidad de "centrarse" en cualquiera de estas estrategia para obtener el éxito, mencionando que tratar de seguir simultáneamente las tres estrategias es el peor error estratégico que llevará a la empresa a un comportamiento mediocre (Porter, 2001).

Robert Kaplan (Kaplan & Norton, 2008) recomienda el uso del mapa estratégico para ayudar a guiar la selección de la estrategia. Los mapas estratégicos proporcionan un modelo de cuatro perspectivas para describir la creación de valor de una empresa proporcionando un lenguaje que los ejecutivos pueden usar para discutir la dirección y prioridades. Estas perspectivas son las siguientes: (i) perspectiva financiera, (ii) perspectiva del cliente, (iii) perspectiva de los procesos internos, (iv) perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 2004).

Para la planificación de la estrategia se requiere seleccionar los indicadores y metas. Como herramientas para esta actividad se mencionan a los mapas estratégicos y al Balance Scorecard. Al respecto Robert Kaplan indica que para definir metas existen dos técnicas que facilitan la definición de metas: la división de la brecha de valor general en metas para cada tema estratégico y la definición de metas dentro de cada tema en función de la lógica de causa y efecto del mapa estratégico (Kaplan & Norton, 2008).

1.2. Gestión administrativa

De acuerdo a Idalberto Chiavenato, la administración "es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" (Chiavenato, 2007).

De acuerdo al mismo autor, las funciones administrativas abarcan los siguientes elementos: "1. Planeación: avizorar el futuro y trazar el programa de acción. 2. Organización: construir las estructuras material y social de la empresa. 3. Dirección: guiar y orientar al personal. 4. Coordinación: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos, 5. Control: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas" (Chiavenato, 2007).

De acuerdo a Clara Garzón (Garzón Rodríguez, 2011), se le atribuye a Frederick Winslow Taylor el concepto "Gestión, es el arte de saber lo que quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente". Con base en estos conceptos, se puede determinar que la gestión administrativa es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales a través del proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos.

1.3. Gestión Comercial

María José Escudero indica que la función comercial de la empresa "comprende las actividades relacionadas con la venta de los productos que fabrica o comercializa, tales como el estudio del mercado, distribución del producto, publicidad, promociones, etc" (Escudero, 2011).

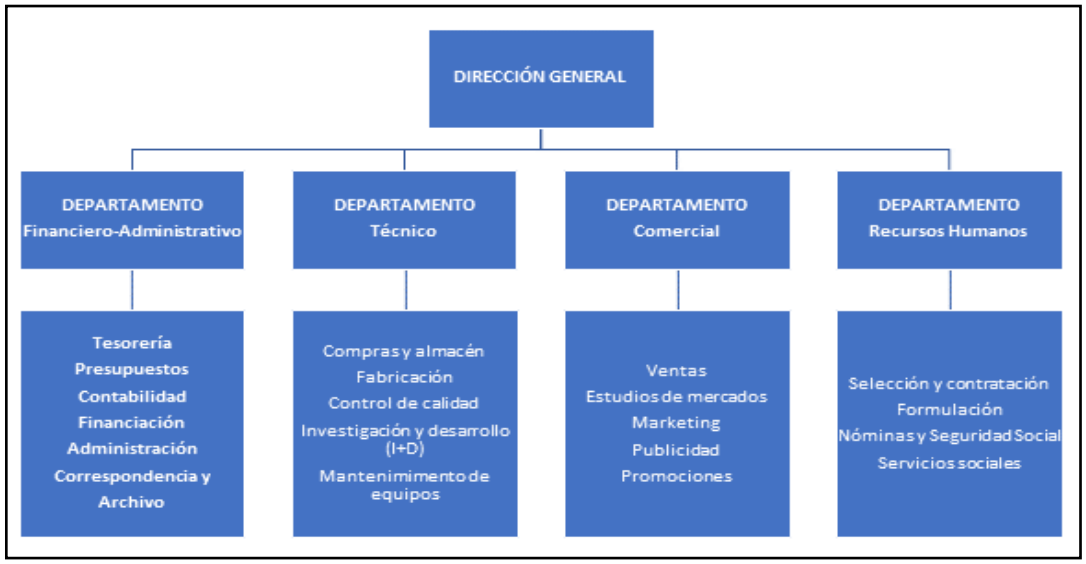


Figura 1: Organigrama general de una empresa. Adaptado de (Escudero, 2011)

Una empresa consolidada puede tener un departamento de ventas y uno de marketing, como se aprecia en la figura 2, en la que la Dirección de Ventas se encarga de todas las actividades relacionadas con las ventas incluyendo la remuneración del personal

de ventas, mientras que la Dirección de Marketing se encarga de todas las funciones relacionadas con esa área como la planificación y desarrollo del producto.

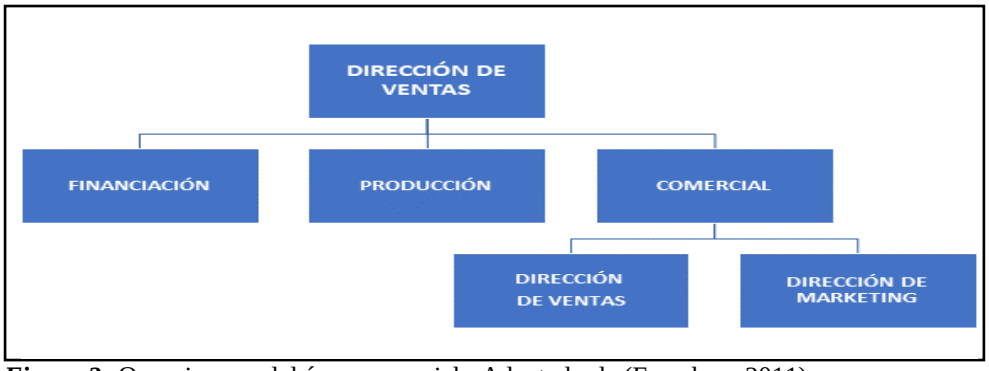


Figura 2: Organigrama del área comercial. Adaptado de (Escudero, 2011)

1.4. Gestión de Ventas

De acuerdo a Francisco Lobato (Lobato Gómez, 2007), la gestión de ventas comprende la planificación de ventas, el desarrollo del proceso de venta, y la gestión con el cliente. A continuación, se presenta un esquema explicativo de la gestión de ventas.

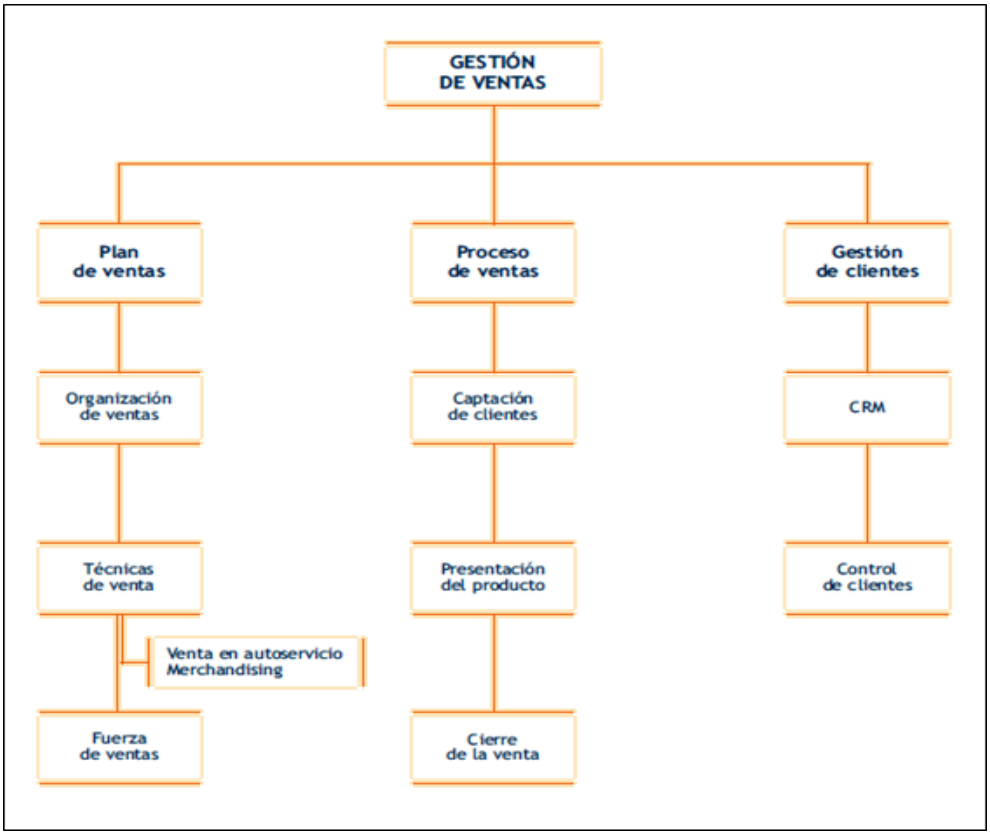


Figura 3: Flujograma explicativo de la gestión de ventas. Adaptado de (Escudero, 2011)

Al contrario de lo que representa el Marketing (como se explicará en el siguiente numeral), la gestión de venta requiere la realización de esfuerzos para la captación del cliente, debido a que su punto de partida es la disponibilidad del producto o servicio (hay que salir a vender productos o servicios ya elaborados), a diferencia del Marketing que gracias a su enfoque en las necesidades de los clientes y definición del mercado (antes de que se elaboren los productos), se requeriría menos esfuerzos para ser vendidos.

1.5. Definición del Marketing

Tomando en consideración que el presente trabajo es un estudio de caso de un micro emprendimiento cuyas actividades van en función al Marketing Digital, es importante citar ciertas definiciones importantes para este análisis. Para Philip Kotler y Gary Armstrong, "el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, con valor agregado, con los clientes. Por lo tanto, se puede definir al marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos" (Kotler & Armstrong, 2007).

Peter Drucker, un destacado teórico de los negocios, lo explica de la siguiente manera: "Idealmente, el marketing debería dar como resultado un cliente que esté listo para comprar. Todo lo que debería ser necesario es hacer que el producto o servicio esté disponible, es decir, logística en lugar de ventas, y distribución estadística en lugar de promoción" (Drucker, 1986).

Según la American Marketing Asociation (A.M.A.), "el marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los

clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización". Para que el marketing ocurra, se requieren al menos cuatro factores fundamentales: (1) dos o más partes (individuos u organizaciones) con necesidades insatisfechas, (2) un deseo y una capacidad de su parte para satisfacer sus necesidades (3) una forma para que las partes se comuniquen y (4) algo a cambio. (Kerin, Hartley, & Rudelius, 2015).

Bajo estos fundamentos, es importante diferenciar entre el concepto de venta y el de Marketing. Al respecto, Kotler y Armstrong, mencionan que el concepto de venta "adopta una perspectiva de adentro hacia afuera", significando que el punto de partida es la fábrica y requiere de muchas ventas y promoción para obtener ventas rentables". Por otro lado, el concepto de marketing "adopta una perspectiva de afuera hacia adentro" lo que quiere decir, que el punto de partida es un mercado bien definido y el enfoque es hacia las necesidades del cliente. Así, bajo el concepto de marketing, la orientación hacia el cliente y el valor son el camino que lleva a las ventas y las utilidades" (Kotler & Armstrong, 2017).

1.6. Marketing Digital

Es por el año 2004, que el Economista Estadounidense Philip Kotler, considerado por muchos como el padre del marketing moderno, delineó una lista de "los 10 principios del Nuevo Marketing", misma que logró describir la evolución de los hábitos de compra y la manera en que el internet revolucionó las técnicas y prácticas para promocionar los productos y/o servicios (Peñarroya, 2005).

El auge del marketing digital, según Philip Kotler; "Ser –Digital- es más que ser una empresa en internet. Es aprovechar los medios digitales. Ante ello se pueden hacer muchas cosas aprovechando los medios actuales" (Peñarroya, 2005). La velocidad con la que han evolucionado los medios digitales y la proliferación de dispositivos que permiten

el acceso a éstos, han creado nuevas oportunidades y vías para desarrollar la publicidad digital, misma que ha evolucionado paralelamente con el marketing digital, el cual se basa en la práctica o uso del internet para promocionar producto y/o servicios.

Philip Kotler, divide el Marketing Digital en cuatro eras conocidas como Marketing 1.0, 2.0, 3.0 y 4.0. Según su teoría, "El Marketing 1.0 se destaca por llegar del cliente (…) Las empresas 1.0 hacen un buen trabajo, ofrecen productos de buena calidad a la gente y generan ganancias"; esta época surge cuando la producción en masa estaba en pleno auge y se consumía lo que se ofrecía en el mercado sin características especiales en los productos o servicios. Esta era se caracterizaba por la comunicación unidireccional donde no se prestaba atención a la opinión del cliente.

Al referirse al Marketing 2.0, se dice que las empresas estudian las conductas y preferencias de los consumidores, puesto que el cliente presta atención a las diferentes ofertas y toma decisiones; es por esta razón, que las empresas buscan la manera de satisfacer al cliente y retenerlo. Debido a la implementación de los centros de atención al cliente y la web 2.0 donde los medios digitales y sociales permiten la retroalimentación de las prácticas de los usuarios, empieza a funcionar la comunicación entre la marca y el consumidor. Esta versión del Marketing se caracteriza por el uso de tecnologías de la información, buscar el posicionamiento a través de la diferenciación y enfocarse en satisfacer y fidelizar al cliente. En esta era es el consumidor el que define el valor del producto y sus preferencias difieren mucho de unos a otros, es por esta razón que la empresa debe segmentar el mercado y desarrollar un producto superior para un segmento objetivo específico dentro del mercado (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2013).

Al hablar del marketing 3.0. se habla de comprender y conocer al cliente es mucho más que encontrar una persona interesada en el producto, es demostrarle al cliente que importa mejorar su situación y se asegura que "E-Marketing: consiste en lo que una

empresa hace para dar a conocer, promover y vender productos y servicios por internet". Según Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I., el marketing 3.0 considera a los consumidores como seres humanos integrales y que sus necesidades y deseos deben ser siempre atendidos y las empresas se diferencian entre sí por sus valores (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2012).

Según Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. , el Marketing 4.0 muestra como objetivo la confianza y la idelización del cliente, usando lo mejor del marketing tradicional e interactuando con la parte online del marketing digital. Características como la conexión ininterrumpida a la red, aumento de la capacidad de trabajo diario, al igual que la comunicación directa marca-consumidor, propician su expansión (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017). En un entorno en el cual se dispone de menos tiempo, y donde se quieren las cosas inmediatamente y lleno de posibilidades, las empresas deben canalizar esfuerzos en enviar el mensaje que el cliente efectivamente quiere oír (Campos Freire , Rúas Araújo, Martínez Fernández, & López García, 2016). Esta era se podría definir como la época de la investigación de mercados constante en la cual debido a los distintos avances (geolocalización, Big Data, entre otros), es posible realizar una monitorización de los clientes actuales y potenciales. Actualmente la competencia es a nivel global y los clientes son los que realmente tienen algo que decir, generan contenido en sus redes sociales y en los perfiles digitales de las empresas. Es debido a esta situación que las marcas tienen que predecir las tendencias, saber qué es lo que los clientes van a consumir e identificar nuevos escenarios posibles.

El marketing digital es a menudo referido como el "marketing online", marketing en Internet" o "web marketing". La terminología de "marketing digital" ha evolucionado con el tiempo, es así que en los EE.UU. sigue siendo frecuente el término de "marketing on

line", en Italia es conocido como el "marketing web", pero para el resto del mundo "marketing digital", sobre todo a partir del año 2013 (Wikipedia, 2018).

El progreso tecnológico exige innovar permanentemente, lo que significa, que se debe avanzar de acuerdo al desarrollo del mundo moderno. Es así como la sociedad ecuatoriana continúa evolucionando en el dispendio, compra y manejo de los medios digitales, conociéndose que se ha multiplicado del 2% al 10% la cantidad de usuarios que realizan transacciones online. Representando un desarrollo significativo para el comercio digital. Según el MBA Juan Pablo del Alcázar Ponce, en su blog Ecuador, Estado Digital, "el 44% de usuarios digitales están concentrados en Quito y Guayaquil, y el 63% del total son mayores de 24 años que registran el 92% de ingreso e interacción en redes sociales vía dispositivos móviles (Del Alcázar Ponce, 2019).

Para poder planificar las estrategias para este micro emprendimiento en Internet, es relevante analizar las tendencias que en Marketing Digital se refieren, poder identificar los canales que se encuentran en auge, analizar las estrategias más efectivas y cuáles están dejando de serlas. Esta clase de conjeturas permiten que se pueda innovar y establecer estrategias en un sector que está en constante evolución y de esa manera poder desarrollar una ventaja competitiva ante la competencia.

1.7. Aspectos finales sobre la revisión de la literatura de referencia

La revisión de la literatura realizada en los acápites pertenecientes a este capítulo, ha considerado los principales fundamentos teóricos referentes al pensamiento estratégico, gestión administrativa, gestión comercial, gestión de ventas, marketing, y marketing digital, por lo cual se constituye en la base teórica para el estudio de caso analizado, y al mismo tiempo fuente de las herramientas utilizadas para los análisis que se desarrollan en los subsecuentes capítulos.

CAPÍTULO 2

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

2.1. Enfoque de la investigación.

Conforme indica Sampieri (2014), "los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio" (Hernández Sampieri, 2014). El enfoque de esta investigación es mixto con preponderancia cuantitativa. A partir de la formulación del problema antes descrito, se va a analizar la gestión comercial que Mercaweb está realizando actualmente, y se determinarán las estrategias administrativas y comerciales efectivas que favorezcan el desarrollo comercial de Mercaweb. Entre las técnicas a utilizarse se destacan el modelo de las 5 fuerzas de Porter, y el análisis FODA.

2.2. Alcance de la investigación.

Según Batthyány y Cabrera, "los estudios descriptivos buscan caracterizar y especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Registran, miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o Universidad de la República" (Batthyány & Cabrera, 2011) . Conforme a esta definición, se determinó que el alcance de la investigación es descriptivo ya que se determinará la situación actual de la gestión comercial de Mercaweb, y se determinarán las estrategias administrativas y comerciales efectivas que favorezcan el desarrollo comercial de Mercaweb. Una descripción resumida de la metodología de la investigación se presenta en la Tabla 1.

2.3. Instrumento y técnicas para la recolección de datos.

Para la determinación de la situación actual de la gestión comercial de Mercaweb se utilizaron como herramientas el análisis de las 5 fuerzas y el análisis FODA. Para la determinación de los factores más valorados por los clientes, se utilizó como instrumento la encuesta. Conforme lo establecido por las técnicas de muestreo de poblaciones finitas (Morillas, 2014) , cuando se hace inferencia acerca de una proporción en una población finita, se puede utilizar la siguiente expresión de cálculo para el tamaño de la muestra:

$$\mathrm{n} = \frac{\mathrm{N}k^2\mathrm{pq}}{(\mathrm{N}-1)\varepsilon\text{^}2 + k^2\mathrm{pq}}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

p = proporción de individuos que tienen la característica

q = proporción de individuos que no tienen la característica

ε = margen de error

k = nivel de confianza ($z_{1-\alpha/2}$)

Con base en esta información se determinó una muestra de 60 clientes, tomando como base para el cálculo un tamaño de la población de 76 clientes, un margen de error del 5%, un nivel de confianza del 90% (k = 1,65), proporción de individuos que tienen la característica p = 0,5 y proporción de individuos que no poseen la característica q = 0,5.

Una vez que se determinó el tamaño de la muestra, se determinó la existencia de dos estratos con características particulares que son los siguientes: Estrato 1: conformado por médicos en el rango de edad comprendido entre 28 y 40 años; y Estrato 2: conformado

por médicos mayores a 40 años. Conforme lo indicado por la teoría estadística “para determinar el tamaño de una muestra por estratos se siguen dos etapas. En primer lugar, se calcula el tamaño total de la muestra que se debe obtener, y posteriormente se estudia el número de elementos que hay que asignar a cada uno de los estratos. A este reparto o asignación de los elementos de la muestra a los distintos estratos se le denomina afijación” (Morillas, 2014).

Uno de los criterios que se puede utilizar para realizar la afijación se denomina “Criterio uniforme”, y consiste en la asignación del mismo número de elementos a cada estrato (Morillas, 2014). Utilizando el criterio uniforme se asignó un total de 30 elementos a cada estrato. La encuesta estuvo compuesta de 3 preguntas (2 preguntas cerradas y 1 abierta) donde se determinó la valoración del cliente a algunos factores que han sido considerados como valiosos, mientras que con la pregunta abierta se explora la existencia de algún atributo que no se haya considerado.

Para el análisis de las percepciones del personal comercial del emprendimiento sobre el desempeño comercial, se utilizó como técnica la encuesta e instrumento el cuestionario. Este cuestionario consistió de doce preguntas, y se utilizó como método de medición la escala de Likert. Esta escala asume una intensidad de la experiencia lineal, yendo desde un totalmente de acuerdo (o muy frecuente) hasta un totalmente desacuerdo (o nunca). Para desarrollar esta actividad se realizó la encuesta a un total de 10 funcionarios del departamento comercial de Mercaweb.

Tabla 1:

Tabla de variables

Autoría propia

Tema de Investigación	***Problema de Investigación***	***Objetivo General de la Investigación***	***Tipo de Investigación***	***Enfoque de Investigación***	***Método de Investigación***	***Técnica de Investigación***	***Instrumentos de Medición***	***Variables de Investigación***	***Indicadores de variable***
La estrategia administrativa y comercial del micro emprendimiento MERCAWEB	*¿Qué elementos administrativos y comerciales deben considerarse para mejorar la situación comercial del micro-emprendimiento Mercaweb?*	*Determinar estrategias administrativas y comerciales efectivas para mejorar la situación comercial del micro-empredimiento Mercaweb*	*Documental Descriptiva Explicativa*	*Mixto*	*Revisión documental*	*Revisión documental. Revisión bibliográfica. Observación directa*	*Encuesta. Matriz de sistematización Análisis FODA. Análisis 5 Fuerzas de Porter Lista de cotejo*	*Dependiente: Micro emprendimiento Mercaweb* *Independiente: Gestión Administrativa y comercial*	*Análisis de las 5 Fuerzas de Porter Análisis de la getión comercial. Análisis de los atributos más valorados por los clientes.* *Producto, Precio, Plaza Promoción Marketing digital*

Elaborado por: La autora

CAPITULO 3

ANÁLISIS DE RESULTADOS

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Situación actual del proceso de gestión comercial de Mercaweb

Mercaweb es una micro empresa que surgió en el año 2000 con la idea de trabajar ayudando a profesionales y empresas nacionales y extranjeras para que puedan promocionar sus productos y servicios a través del Internet. La experiencia en el campo digital por parte de su Gerente General, Ing. Edgar Mora, impulsó a que este proyecto se desarrollara desde un principio con el propósito de hacer diseños web, impulsar el marketing en internet y establecer opciones publicitarias, como se detallan a continuación:

- **Promoción personalizada en motores de búsqueda SEO**

A través de un análisis de los objetivos del cliente, y de lo que se esperaba de la página web, el mercado, la competencia, etc. Mercaweb a través de su Gerente General y su personal profesional, establecía lineamientos para la website de manera que el cliente pueda mejorar el posicionamiento de la página y crecer en su negocio.

- **Promoción en redes sociales**

Mediante el profesionalismo de la empresa, se creaban perfiles y se hacían campañas publicitarias completas para las diferentes redes sociales como son Facebook, twitter, Instagram, entre otros.

- **Diseño de campañas publicitarias**

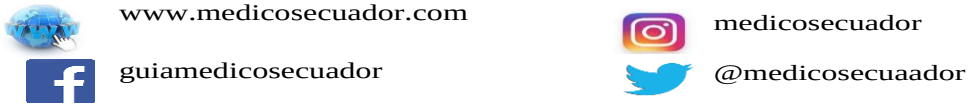
Se desarrollaban campañas publicitarias para internet y medios impresos, ubicados en sitios de internet pagados y gratuitos sobre el giro del negocio

- **Diseño de páginas web**

Se diseñaba cualquier tipo de página web requerida por el cliente y asesorada por el grupo de profesionales con los que se contaba para el desarrollo de las mismas. Estas páginas eran desarrolladas para generar negocio, sin violar las políticas de los portales, que

se puedan ver en cualquier dispositivo, que sean navegables y que permitan la conversión de las visitas en clientes.

Fue por el año 2011, que el Gerente General de Mercaweb, analiza la situación de su micro emprendimiento y empieza a dar valor a cada una de las marcas que se manejaban. De su análisis resultó que la publicidad para los profesionales de la salud se encontraba desatendida y fue desde ese entonces, en que la microempresa decide continuar dirigiendo sus esfuerzos de Marketing sólo a este nicho. La marca con la que continúa trabajando Mercaweb es "**Médicos Ecuador"** y se encuentra presente en:



Su logo, el cual es reconocido a nivel de los profesionales médicos, empresas de la Salud, y usuarios del sitio web, se presenta de la siguiente manera:



Actualmente Mercaweb no cuenta con una estructura orgánica funcional, misma que permitiría a la microempresa definir claramente cuáles son las funciones que ejecuta cada área de la empresa y a su vez apoyar el cumplimiento del Plan Estratégico, proporcionando una mejor coordinación de las tareas programadas.

3.2. Percepción interna sobre la gestión comercial de Mercaweb

Actividades del proceso relacionadas con la investigación comercial

A continuación, se presentan las respuestas a las preguntas realizadas al equipo de gestión comercial, relacionadas con la frecuencia de la realización de actividades relacionadas con la investigación comercial.

Pregunta 1. - ¿Durante los años 2017 y 2018 se han realizado actividades para observar el comportamiento y hábitos de los consumidores?

El 90% de los empleados encuestados del área comercial de Mercaweb indicaron que raramente o nunca se han realizado actividades para observar el comportamiento y hábitos de los consumidores durante los años 2017 y 2018. Un mayor detalle de las respuestas a esta pregunta se puede consultar en el anexo 5 de este documento.

Pregunta 2.- De ser la respuesta de (1) diferente a "nunca", indique las actividades realizadas:

El 75% de las personas que respondieron que sí se realizaron actividades de investigación del consumidor, indicaron que se realizaron encuestas. De fuentes internas del emprendimiento, se indicó que dicha encuesta no constituye una investigación de mercado principalmente porque la determinación de la muestra no es estadísticamente representativa. Un mayor detalle de las respuestas a esta pregunta se puede consultar en el anexo 6 de este documento.

Actividades del proceso relacionadas con la gestión de ventas

A continuación, se presentan las respuestas a las preguntas realizadas al equipo de gestión comercial, relacionadas con la frecuencia de la realización de actividades relacionadas con la gestión de ventas.

Pregunta 3.- ¿Cómo lleva el registro de ventas?

El 90% de los empleados del área comercial de Mercaweb respondieron que llevan el registro de sus ventas en Excel u otros mecanismos manuales, mientras que el restante 10% no lleva registros. Es importante indicar que el área administrativa de Mercaweb realiza un registro de ventas en un archivo de Access al momento de realizarse la facturación, sin embargo, dicho registro se alimenta de los registros manuales o en Excel realizados por los empleados del área comercial, y de los avisos verbales de los vendedores

que no llevan registros. La empresa no posee un sistema de planeamiento de recursos empresariales (ERP). Un mayor detalle de las respuestas a esta pregunta se puede consultar en el anexo 7 de este documento.

Pregunta 4.- ¿El método para determinar las comisiones de los vendedores es a su criterio adecuado para lograr los objetivos de la organización?

El 40% del total de encuestados está en desacuerdo con el actual método para determinar las comisiones, mientras que un 40% se encuentra en un estado de indiferencia (no está de acuerdo ni en desacuerdo). Un 20% de los encuestados está de acuerdo en que el método es adecuado para la organización. Un mayor detalle de las respuestas a esta pregunta se puede consultar en el anexo 8 de este documento.

Pregunta 5.- ¿Dispone de unas cuotas de ventas alcanzable?

Referente a la pregunta de existencia de cuotas de venta, el 100% de los encuestados indicó que no dispone de una cuota de ventas. Al respecto el dueño del negocio nos indicó que sólo los vendedores de planta tienen una cuota de venta mensual de US$ 6.000. Sin embargo, actualmente no se cuenta con vendedores de planta. Un mayor detalle de las respuestas a esta pregunta se puede consultar en el anexo 9 de este documento.

Pregunta 7.- ¿Con qué frecuencia recibió capacitación en los 2017 y 2018?

El 80% de la fuerza de ventas indicó que nunca ha sido capacitado entre los años 2017 y 2018. Es importante anotar que en esta pregunta se excluye la inducción del nuevo empleado, la cual sí se realiza al momento de la incorporación de un nuevo elemento a la plantilla comercial, según comentarios realizados por empleados de la fuerza de ventas. Un mayor detalle de las respuestas a esta pregunta se puede consultar en el anexo 10 de este documento.

Actividades del proceso relacionadas con la promoción y la fidelización de los clientes

A continuación, se presentan las respuestas a las preguntas realizadas al equipo de gestión comercial, relacionadas con aspectos de promoción y fidelización de los clientes.

Pregunta 8.- ¿Cuenta con material y herramientas de apoyo adecuadas para la venta? (brochures, tablet, muestras y otro material promocional, etc)

El 50% de la fuerza de ventas indicó que no está de acuerdo con que los materiales y herramientas que actualmente provee la organización, sean los adecuados para la realización de las ventas. Actualmente se provee el siguiente material de apoyo al vendedor: catálogo, tarjeta de presentación, volantes, contratos y material de apoyo digital como es un media kit, un video explicativo de todo lo que es y puedes encontrar en "Médicos Ecuador" y algunos diseños, algunas infografías hechas para facilitar el entendimiento de los clientes sobre todo en la parte de redes social. No se provee herramientas como tablet o laptops para poder visualizar los servicios que oferta el emprendimiento. Un mayor detalle de las respuestas a esta pregunta se puede consultar en el anexo 11 de este documento.

Pregunta 6.- ¿Cómo canaliza los reclamos y el feedback de los clientes?

Referente a los medios para canalizar los reclamos y feedback de los clientes, el 50% de los encuestados lo realiza verbalmente y un 30% no lo realiza. El restante 20% utiliza medios como el e-mail o whatsapp para canalizar los reclamos y feedback. El negocio carece de un sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM). Un mayor detalle de las respuestas a esta pregunta se puede consultar en el anexo 12 de este documento.

Pregunta 9.- ¿Realiza actividades para la fidelización de los clientes?

El 50% de la fuerza de ventas indicó que realiza ocasionalmente actividades de fidelización de clientes, mientras un 30% lo realiza raramente. Se indicó que generalmente estos esfuerzos comprenden congelamiento de precios y descuentos, lo cual se realiza cuando está próximo a concluir la vigencia de alguna suscripción. Un mayor detalle de las respuestas a esta pregunta se puede consultar en el anexo 13 de este documento.

Rotación de empleados del área comercial

Referente a la rotación del personal de ventas, a continuación, se presentan las respuestas a las preguntas realizadas al equipo de gestión comercial.

Pregunta 10.- ¿Qué tipo de vendedor es usted?

Todos los encuestados indicaron que están contratados bajo la modalidad freelance, lo cual denota una ausencia de estabilidad laboral al personal. Un mayor detalle de las respuestas a esta pregunta se puede consultar en el anexo 14 de este documento.

Pregunta 11.- ¿Cuánto tiempo labora para Mercaweb?

El 80% del personal del área comercial indicó que posee menos de un año laborando para Mercaweb. Un mayor detalle de las respuestas a esta pregunta se puede consultar en el anexo 15 de este documento.

Pregunta 12.- ¿Considera usted que la rotación de personal de Mercaweb es alta?

Un 70% del personal encuestado indicó que considera alta la rotación de personal en Mercaweb. Con base en los resultados de las tres últimas preguntas, se puede inferir que la rotación del personal en el negocio es alta. Un mayor detalle de las respuestas a esta pregunta se puede consultar en el anexo 16 de este documento.

3.3. Atributos más valorados por los clientes de Mercaweb

A continuación, se presentan las respuestas a las preguntas realizadas a una muestra de 60 clientes (30 médicos en el rango de edad comprendido entre 28 y 40 años, y 30 médicos mayores a 40 años), sobre los atributos que son más valorados por los clientes de Mercaweb.

Pregunta 1. - ¿A través de que medio conoció a Médicos Ecuador?

Se puede apreciar que el 53% de los clientes encuestados conocieron a Mercaweb mediante los motores de búsqueda. Es importante también las recomendaciones de otros médicos (boca a boca) con un 20%, y en tercer lugar se ubican los contactos de los vendedores con un 15%.

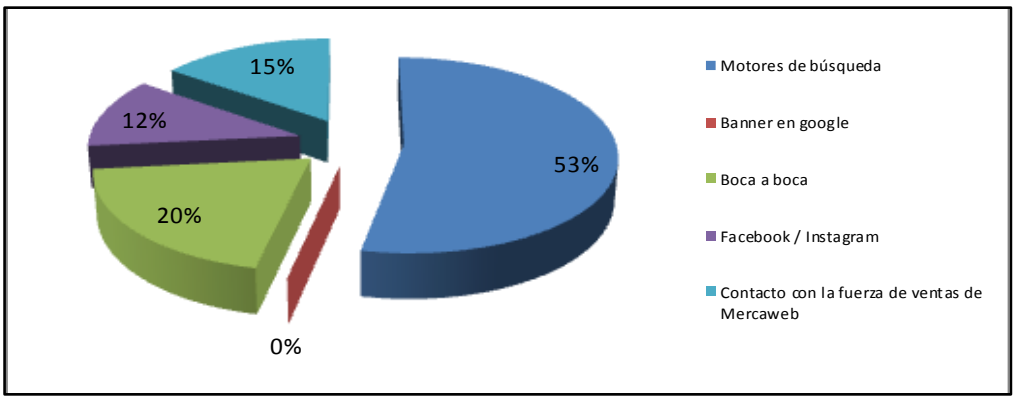


***Figura 4*:** Medios por los que el cliente conoció los servicios de Mercaweb. Tomado de la investigación.

Es importante anotar para los médicos del estrato 2 (médicos en el rango de edad comprendido entre 28 y 40 años), los principales medios por los que conoció los servicios de Mercaweb fueron los motores de búsqueda (56%), el contacto con la fuerza de ventas (17%) y las redes sociales Facebook e Instragram (17%), difiriendo los resultados con los del total encuestado. Un detalle se presenta en la figura 5.

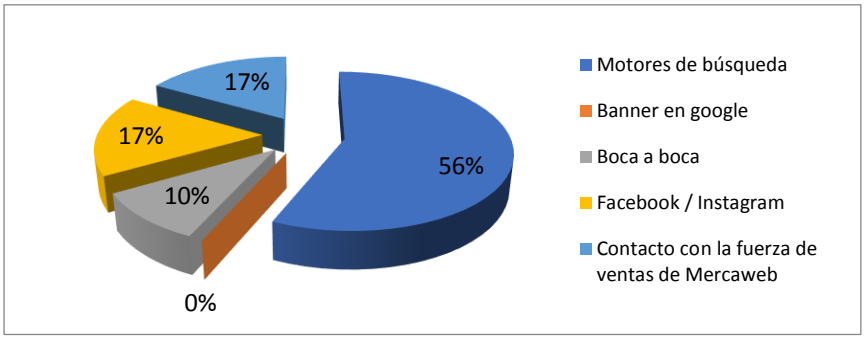


Figura 5: Medios por los que el cliente conoció los servicios de Mercaweb – estrato 2. Tomado de la investigación.

Pregunta 2. - Indique los 3 atributos que más valora de Médicos Ecuador. Valorar de 1 a 3 siendo 3 el atributo más valorado.

Los atributos que fueron más recordados sea en la primera, segunda o tercera posición, son el "Posicionamiento en los buscadores", y "Generación de nuevos clientes". Un detalle se presenta en la tabla 2. El primer atributo de recordación, por estrato médicos encuestados, se muestra en la figura 6.

Tabla 2.

Recordación de Atributos de Médicos Ecuador

Atributo	Recordación			Total de respuestas
	1	2	3	
Generación de nuevos clientes	23	13	13	49
Posicionamiento en los buscadores	25	25	9	59
Publicidad en Facebook	7	11	20	38
Publicidad en Instagram	5	11	18	34

Autoría propia.

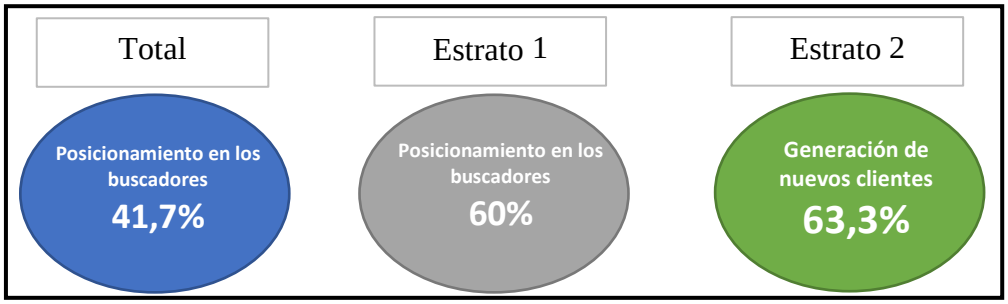


Figura 6: Primer atributo que recuerda el cliente de Mercaweb. Tomado de la investigación.

Pregunta 3. - ¿Cuáles otros aspectos, que no provee Mercaweb, usted considera importantes para la búsqueda de servicios de marketing digital?

La mayor parte de los encuestados no contestó la pregunta, se indicó en 8 casos que la presencia de publicidad en Google Ads y Youtube es valorada.

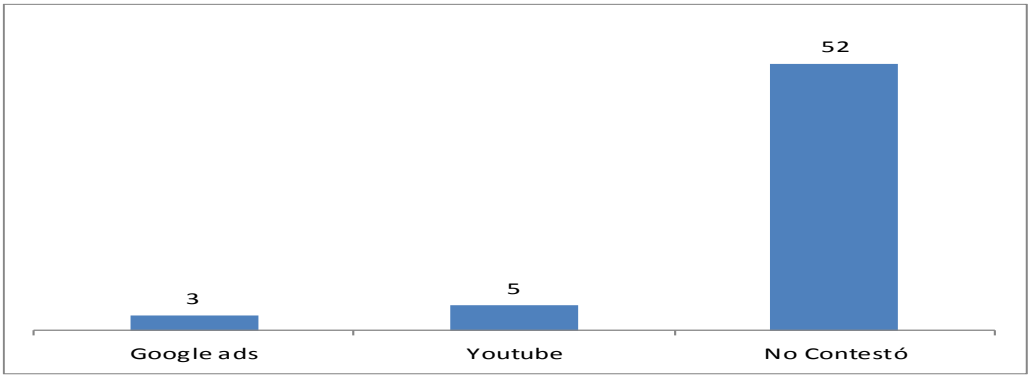


Figura 7: Respuestas a pregunta sobre otros aspectos no considerados en la encuesta que considera el cliente importante. Tomado de la investigación.

3.4. Análisis de las 5 fuerzas

El análisis de las cinco fuerzas es un modelo estratégico que se permite analizar el nivel de competencia dentro de una industria. Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal (Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores), y dos fuerzas de competencia vertical (el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes). Una descripción de estas fuerzas se presenta en la figura 8.

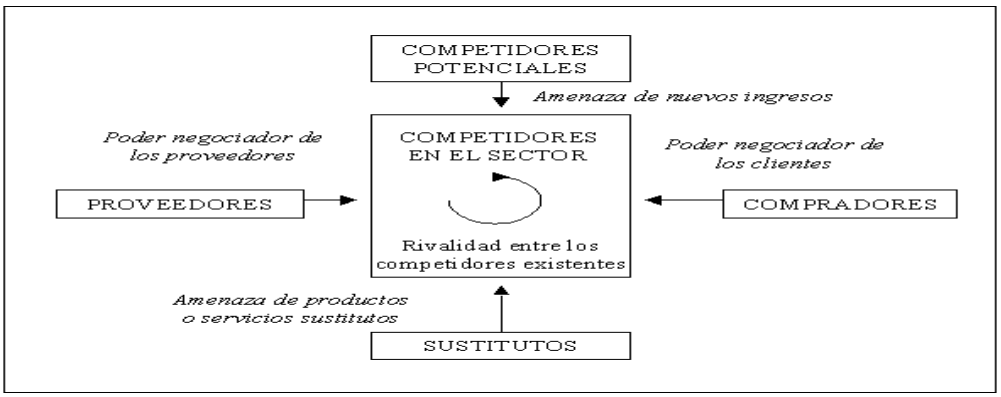


Figura 8: Fuerzas que impulsan la competencia en la industria. Fuente: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia (Porter, 2001).

3.4.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Se mide por el grado de dificultad que tienen los nuevos participantes para superar las barreras de entrada. Conforme lo indicado por Porter (Porter, 2001), las principales fuentes de barreras de entradas a una industria son las siguientes: (i) Economías de escala, (ii) Diferenciación del producto, (iii) Necesidades de capital, (iv) Costos cambiantes, (v) Acceso a los canales de distribución, (vi) Desventajas de costos independientes de las economías de escala.

En el caso del sector de servicios de marketing digital orientado a médicos, las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca. Los nuevos emprendimientos que desean incursionar al sector deben realizar inversiones en creación de páginas web, diseño gráfico, promoción y publicidad. Si bien el monto de inversión para establecer un emprendimiento en este sector pudiere no ser muy alto, sí se constituye en una barrera de entrada para pequeños micro-emprendimientos (por ejemplo, aquellos generados por profesionales del diseño gráfico recién graduados). Otro factor que se constituye en una barrera de entrada es la experiencia acumulada (conocida como curva de aprendizaje), la cual se refleja en una reducción de los costos de promoción y publicidad, producto de que a medida que se adquiere experiencia, se perfeccionan el uso de las estrategias para posicionar a los clientes en los buscadores, y se optimiza el uso de herramientas SEM, Display Ads, Facebook Ads, anuncios de Youtube, entre otras.

3.4.2. Rivalidad entre competidores existentes

Se refiere al grado de rivalidad entre los competidores ya establecidos dentro de una industria y que compiten directamente porque ofrecen el mismo tipo de producto. Al respecto se considera que el grado de rivalidad en este caso es bajo, debido principalmente a que hay pocos competidores directos en los sectores donde Mercaweb comercializa el servicio. Si bien se estima que hay una significativa dinámica de entrada y salida de

participantes (principalmente estudiantes de diseño gráfico), muy pocos se establecen en el sector por más de un año.

3.4.3. Poder de negociación de los proveedores

En este punto se analiza la capacidad de negociación que tienen los proveedores, la misma que dependería en el caso estudiado del número de ofertantes de insumos y del número de compradores del mismo. Si bien se puede constatar que los medios utilizados para el marketing son provistos por pocos proveedores (Google, Facebook, Twitter), no se advierte una intención de manipular los precios por parte de estos actores, más bien se trata de actores globales inmersos en una lucha competitiva permanente en los mercados en los que incursionan.

3.4.4. Poder de negociación de los compradores

Se refiere a la capacidad que tienen los clientes para ejercer presión, sobre la calidad y los precios de un producto o servicio. No se advierte la existencia de grupos de compradores organizados que puedan ejercer poder de negociación en la industria analizada.

3.4.5. Presión proveniente de los productos/servicios sustitutos

Según lo indicado por Porter "todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos" ((Porter, 2001). Los productos/servicios sustitutos son aquellos que realizan la misma función que el del sector analizado. En el caso analizado considero que merecen especial atención los siguientes servicios: (i) servicios provistos por personas naturales o jurídicas para la elaboración de páginas web y publicidad por internet, (ii) servicios provistos por agencias de publicidad, (iii) servicios provistos por consultorías especializadas que ofrecen servicios outsourcing de Community Manager. Con excepción de los servicios provistos en el literal (i), los servicios mencionados están diseñados para actores corporativos por lo que sus costos exceden en

gran medida a los ofrecidos por Mercaweb, por lo que no representarían una amenaza para el sector. Respecto a los servicios mencionados en el literal (i), su desempeño (determinado como el número de pacientes que generó el esfuerzo de promoción digital) es muy por debajo del ofrecido por Mercaweb, sobre todo por su carácter no permanente.

3.5. Análisis FODA

En la figura 9 se presenta un detalle del análisis FODA realizado para el micro-emprendimiento Mercaweb.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Sitio web posicionado dentro de las 3 páginas más reconocidas del Ecuador en la mente de los médicos 2. Page Rank 5 (Alto número de visitas a la página web) 3. Experiencia en el sector con 19 años en el mercado 4. Alta tasa de retención de clientes (80% de los clientes renuevan los servicios contratados) 5. Estructura de costos en niveles debajo de la competencia y con baja incidencia de costos fijos 6. Guía médica con alto grado de credibilidad que anuncia sólo a profesionales médicos certificados por la Senescyt 7. Se cuenta con un mayor número de seguidores en las redes sociales que la competencia 8. Cuenta con una inversión realizada en suscripciones de E-mail marketing automatizado y herramientas para una gestión profesional de marketing digital	1. Han emergido nuevas tecnologías que pueden dar una nueva experiencia al usuario de la página web 2. Presencia de otros segmentos de mercado como los médicos millennial, clínicas, proveedores de insumos para médicos, entre otros 3. Nuevas tendencias de diseño web que permitan captación de nuevos clientes a través de interacciones entre la página web y las redes sociales 4. Internet y las nuevas tecnologías de la información junto con el boom de las redes sociales han permitido la creación de nuevas oportunidades de negocios en el sector
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
1. Página web posee características de diseño que no son atractivas para el segmento de médicos menores de 40 años 2. El personal de gestión comercial carece de formación técnica especializada en la gestión de clientes 3. La fuerza de ventas no cuenta con material y herramientas de apoyo adecuadas para una venta sobre todo al segmento de médicos millennial 4. El método para establecer comisiones no es considerado adecuado por la fuerza de ventas 5. Existe una alta rotación en el personal del área comercial, es freelance en su totalidad, y posee menos de un año en la empresa 6. Se carece de un proceso formal de planeación y ejecución de la estrategia 7. Se carece de procedimientos levantados para cada proceso 8. Gestión de relaciones con los clientes es muy básico y carece de proceso formal	1. Aparición de nuevos competidores 2. Incremento de la rivalidad con los competidores actuales 3. Actividades fraudulentas y ciberataques pueden afectar el funcionamiento de la página 4. Desuso de las webs debido a que la tendencia es que todo se vaya encaminando a las redes sociales 5. Probable incremento de costos en las suscripciones de servicios de google tools y otras herramientas especializadas para el marketing digital

Figura 9: Análisis FODA. Tomado de la investigación.

3.6. Valoración de los resultados globales

El diagnóstico realizado ha permitido revelar hallazgos fundamentales referentes a la gestión comercial del negocio; adicionalmente se ha determinado los medios por los cuales se conoce la marca, así como los principales atributos valorados por los clientes. Como aspecto final se han desarrollado el análisis de las 5 fuerzas, y el FODA. Estos hallazgos y las herramientas desarrolladas se constituyen en pieza fundamental para la determinación en el siguiente capítulo de las estrategias administrativas y comerciales que puedan favorecer el desempeño comercial del micro-emprendimiento Mercaweb en los siguientes años.

CAPITULO IV

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

4. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

4.1. Estrategias administrativas y comerciales

Misión

"Ayudar a los pacientes a ponerse en contacto con buenos profesionales de la salud creando valor para nuestros clientes, propiciando el crecimiento de nuestros empleados, y generando beneficios a nuestra sociedad, a la vez que reflejamos un desempeño sobresaliente y un compromiso absoluto con nuestros clientes".

Visión

"Al año 2023 consolidarse como la guía médica líder en servicios de marketing digital para empresas y profesionales de la salud, manteniendo un nivel de exigencia en los procesos de mejora continua a través de la innovación y servicio al cliente, que permita ser más competitivos entre nuestros clientes"

Valores

- **Responsabilidad. -** Trabajar para cumplir con nuestros compromisos
- **Innovación. -** Mantener una visión innovadora que nos permita lograr eficiencia a nuestro negocio y crear una experiencia a nuestros clientes.
- **Profesionalismo. -** Trabajar íntegramente cada actividad realizada.
- **Compromiso. -** Comprometidos con nuestros clientes.
- **Eficiente. -** Trabajar de manera organizada para que nuestros clientes recuperen su inversión y ganen

Objetivos estratégicos

- Incrementar los ingresos del negocio con énfasis en el crecimiento dentro del segmento de los médicos millennial
- Posicionar el sitio web de la marca como el primer resultado en los principales buscadores
- Aumentar los ingresos por cliente con base en la mejora de nuestro manejo de la gestión del cliente
- Introducir innovaciones en nuestros servicios con énfasis en las funcionalidades que permiten las redes sociales

Metas

- Incrementar los ingresos globales del negocio en un 20% anual para el año 2022
- Incrementar en un 50% los profesionales de la salud del segmento médicos millennial, que se anuncian en la página de Médicos Ecuador, al año 2022
- Obtener la calificación "Page Rank 1" como medida para posicionar el sitio web de la marca como el primer resultado en los principales buscadores, al año 2022
- Incrementar los ingresos por cliente en un 15% al año 2022
- Alcanzar el 100% del personal de gestión comercial capacitado en escuela de ventas y con herramientas adecuadas para la promoción de los servicios y fidelización del cliente, al año 2020.
- Haber desarrollado la app de Médicos Ecuador, y haber introducido innovaciones en la página web, al año 2020.

4.2. Estrategias - FODA cruzado

En la tabla 3 se presenta un detalle de las estrategias generadas luego del cruce de las variables del análisis FODA.

Tabla 3

FODA cruzado

		INTERNO	
EXTERNOS		**FORTALEZAS (reactivo)**	**DEBILIDADES (proactivo)**
	OPORTUNIDADES	F2, 3- O1: Introducir nuevas tecnologías para la fidelización del cliente como la app de Médicos Ecuador, dar soporte en línea y abrir Foros de diálogo con los clientes. F8 – O1: Utilizar herramientas tecnológicas que faciliten la venta y permitan conocer al potencial cliente. F2 – 02, 3, 4: Aumentar la presencia en otros nichos de mercado con énfasis en la utilización de nuevas tecnologías y auge del uso de dispositivos móviles.	D1 - O1: Utilizar Software de Chat en tiempo real. D10 - O6: Realizar transmisiones en vivo por parte de líderes de opinión en temas de salud, que mantengan el interés y al mismo tiempo atraer la atención de prospectos y clientes potenciales.
	AMENAZAS	F3 - A2: Implementación de un CRM. F5 – A1, 2, 3: Aprovechar la actual estructura de costos para realizar inversiones que prevengan la ocurrencia de ciberataques, como elemento diferenciador de la competencia. F5 – A1, 2: Aprovechar la actual estructura de costos para realizar la contratación de un Community Manager, como elemento diferenciador de la competencia.	D1 -A1, 2: Rediseñar la página web, y programarla de manera que se vuelva más atractiva al cliente y a los usuarios con énfasis para el nuevo nicho (millenials). D2. A1, 2: Capacitar al personal para hacer la empresa más competitiva. D3, A1, 2: Proveer a la fuerza de ventas material y herramientas de apoyo adecuadas para la venta. D4, 5 -A1, 2: Generar condiciones de remuneraciones, incentivos y estabilidad para poder retener al personal del negocio. D6- A1, 2: Implementación de un proceso formal de ejecución de la estrategia. D7- A1, 2: Implementación de un proceso formal de operación del negocio, manuales de procedimientos y delegaciones de funciones. D8- A1, 2: Implementación de mecanismo formal de gestión de relaciones con los clientes.

Autoría propia.

4.3. Mapa Estratégico

En la figura 10 se presenta un mapa estratégico herramienta que describe la estrategia del negocio.

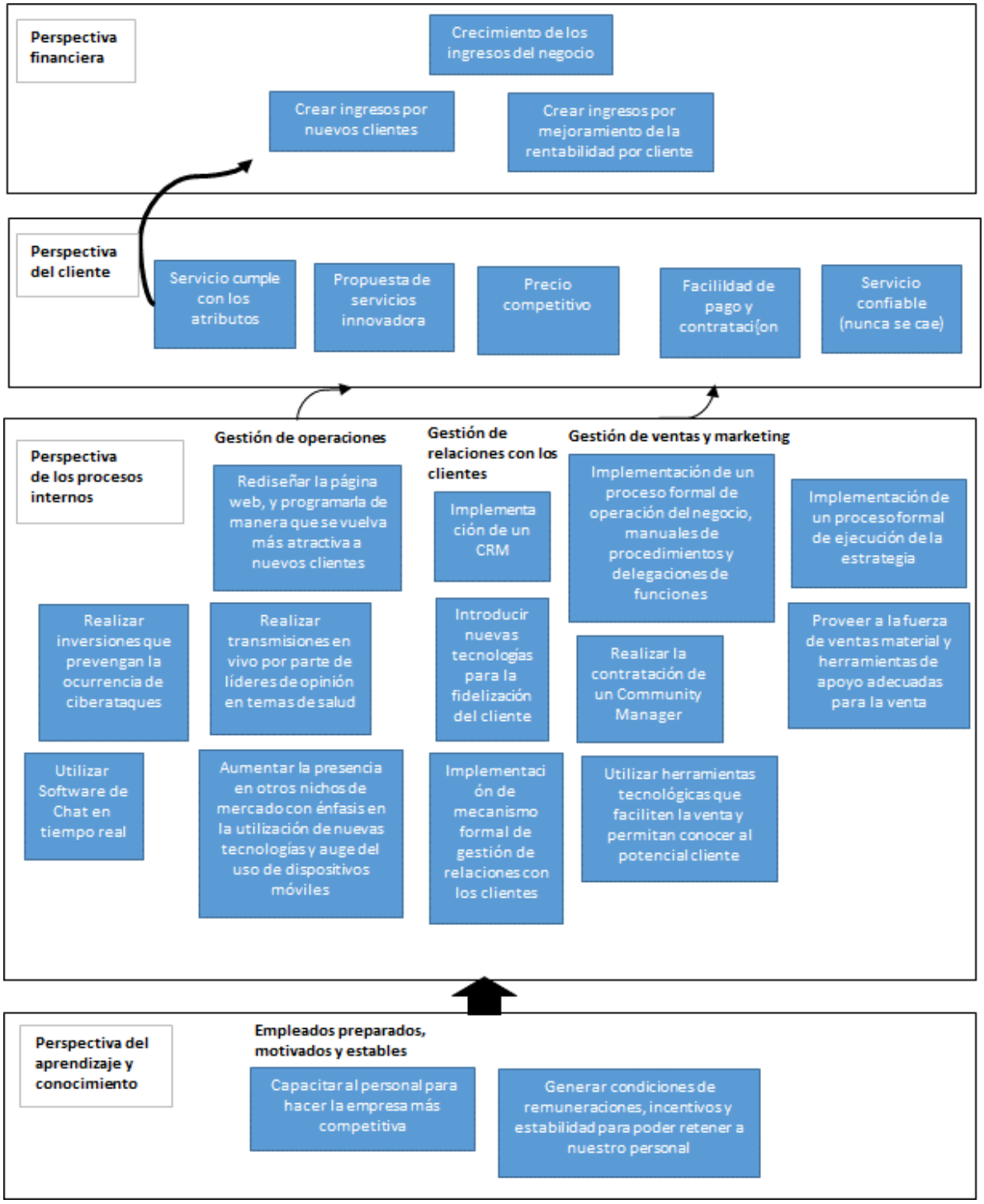


Figura 10: Mapa Estratégico. Tomado de la investigación.

El modelo de mapa estratégico aquí descrito se constituye en una herramienta para describir y ejecutar la estrategia del negocio. Este modelo cuenta con 4 perspectivas (financiera, del cliente, de los procesos internos, de aprendizaje y conocimiento) que permiten identificar la dirección y las prioridades de la empresa. Se puede apreciar que mediante la implementación de estrategias que mejoren los procesos internos, junto con una adecuada comprensión de los atributos valorados por el cliente, y con una fuerza de ventas preparada y motivada, se conseguirá aumentar la cuota de clientes del negocio. Las estrategias descritas en este mapa fueron generadas luego del cruce de elementos del análisis FODA, es decir que en su generación se consideraron las fortalezas del negocio, junto con sus debilidades, buscando adaptarse a las oportunidades del entorno al tiempo que se mitigan las amenazas que se vislumbran.

4.4. Estructura organizacional

Tomando en consideración el marco teórico que establece los principales elementos con los que debe contar un departamento comercial, y otros elementos tales como el tamaño del negocio, las debilidades internas actuales del negocio (como la ausencia de una estructura organizacional formal), y las características de las estrategias formuladas, se ha propuesto una estructura organizacional que cuenta con un nivel de Dirección General, un nivel asesor enfocado en las áreas legal y de planificación, dos departamentos de apoyo donde se concentren la gestión financiera, administrativa, talento humano, ventas, marketing, y un departamento técnico donde se producirán los elementos que formarán parte de la estrategia de marketing digital. Se puede esta estructura en la figura 11.

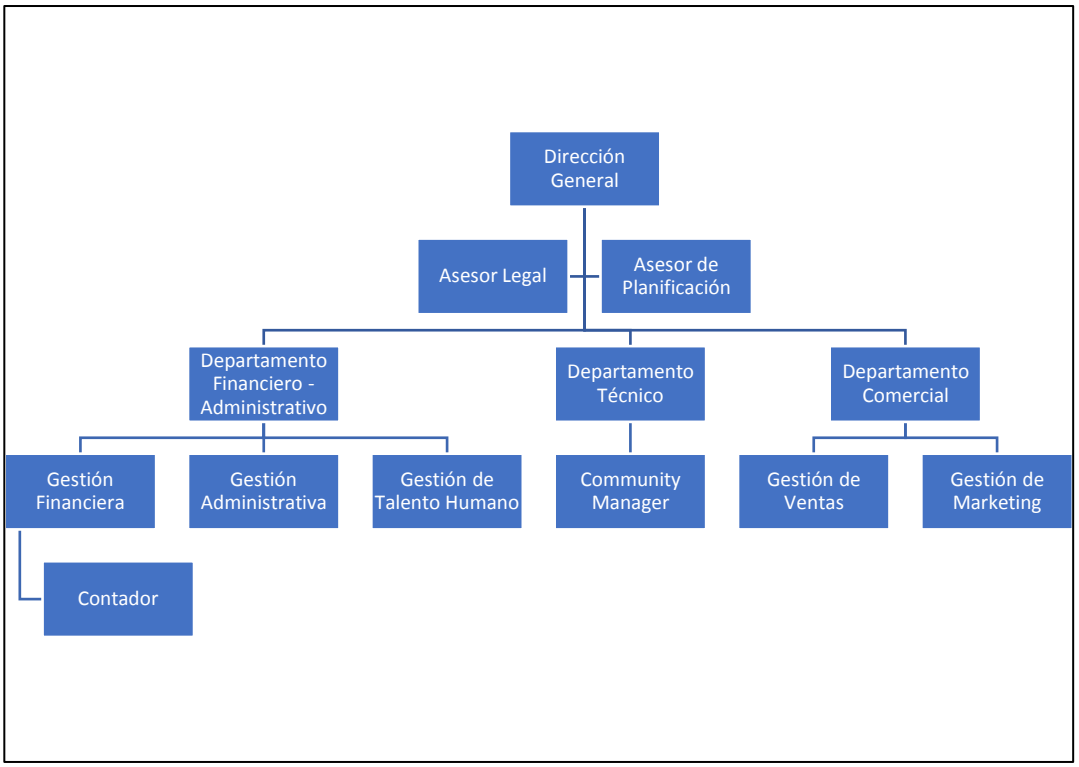


***Figura 11*:** Estructura Organizacional. Tomado de la investigación.

Las estrategias comerciales y administrativas desplegadas en este apartado permitirán al micro-emprendimiento Mercaweb mejorar su desempeño, mientras el mapa estratégico procurará una adecuada comprensión y seguimiento de la ejecución de la estrategia; como aspecto final, la propuesta de estructura organizacional proporcionará el marco referencial para formalizar los procedimientos del negocio.

Conclusiones

Se determinaron los conceptos básicos referentes a la estrategia, y sus herramientas de análisis, en los que Michael Porter y Robert Kaplan se constituyen en sus principales exponentes. Respecto a la gestión administrativa y gestión comercial, se determinaron las principales funciones relacionadas a cada uno de estos elementos, y se analizaron diferentes modelos de organigramas. Fueron de mucha utilidad los análisis realizados por María José Escudero referente a los organigramas de la empresa (en particular del área

comercial), y la base teórica del Marketing cuyo referente es Philip Kotler. Como punto final se estudiaron los principales elementos del marketing digital, del cual se ha podido apreciar que es una disciplina que actualmente se encuentra en un proceso de constante evolución.

Referente al diagnóstico realizado al negocio Mercaweb, se destacan los siguientes hallazgos: (i) El micro-emprendimiento Mercaweb cuenta en la actualidad con un proceso de gestión comercial que se ha mantenido con pocas variaciones a través de los años, y se caracteriza por un control absoluto del Gerente propietario sobre las actividades del negocio; (ii) La aparición de nuevas tecnologías y competidores, y la pasividad de Mercaweb en sus procesos de gestión comercial, hacen suponer que la actual estructura del emprendimiento no está respondiendo a este entorno competitivo muy cambiante; (iii) se identificó la existencia de brechas en la formación profesional, en las condiciones de incentivos y estabilidad de la fuerza de ventas, así como en aspectos de gestión de las relaciones con los clientes; (iv) se determinó que el principal medio por el cual los clientes conocieron a Médicos Ecuador fueron los motores de búsqueda, seguido por el "boca a boca" (recomendaciones de conocidos). Es importante anotar que en el estrato de los médicos cuyo rango de edad se encuentra entre 28 y 40 años, el Facebook, Instagram y el contacto con la fuerza de ventas de Mercaweb fueron más decisivos que el "boca a boca"; (v) El factor de mayor recordación (referente a los aspectos que valora el cliente de Médicos Ecuador) es el "Posicionamiento en los buscadores" (que salga primero el nombre del médico al momento de una búsqueda). Sin embargo, es importante indicar que el segmento de médicos mayores a 40 años valoró más el factor "Generación de nuevos clientes".

Con base en los análisis descritos anteriormente, y el cruce de las variables del análisis FODA, se determinaron las estrategias administrativas y comerciales efectivas que

permitan mejorar la situación comercial del micro-emprendimiento Mercaweb. Un detalle de las mismas se puede apreciar en el capítulo III Estrategias Administrativas y Comerciales del documento. Se ha acompañado estas estrategias con la formulación de un plan estratégico (que contiene la definición de la Misión, Visión, Valores, Objetivos Estratégicos, metas y estructura organizacional), y un mapa estratégico que permita orientar la implementación efectiva de la estrategia.

Recomendaciones

Se recomienda que los principales funcionarios del negocio se encuentren actualizados en los últimos avances del marketing digital, sus funcionalidades y sus herramientas tecnológicas. Es fundamental como medida que mitigue el ingreso de nuevos participantes, evitar la obsolescencia sobre todo en un sector que se caracteriza por una alta dinamia.

Referente al diagnóstico, se recomienda la elaboración de una ficha de línea base, que cuente con los principales indicadores, de tal forma que se constituya en un punto de partida para evaluar posteriormente los resultados de la estrategia a implementarse.

Previo a la fase de ejecución del plan estratégico, se recomienda el levantamiento de indicadores y metas, la adopción de un Balance Scorecard, la elaboración de los procedimientos para el seguimiento de la implementación de la estrategia, y la implementación de un dashboard.

Referencias Bibliográficas

Adm Gestión- Calidad . (2016). *Gestión por procesos*. Obtenido de http://gestion-calidad.com/gestion-procesos

Batthyány, K., & Cabrera, M. (2011). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales Apuntes para un curso inicial.* Montevideo: Departamento de Publicaciones, Unidad de Comunicación de la Universidad de la República (UCUR).

Campos Freire , F., Rúas Araújo, X., Martínez Fernández, V. A., & López García, X. (2016). *Media and Metamedia Management.* Switzerland: Springer International Publishing.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* México: McGraw-Hill Interamericana.

Del Alcázar Ponce, J. P. (2019). *Formación Gerencial*. Obtenido de https://blog.formaciongerencial.com/estadodigitalecuador/

Drucker, P. F. (1986). *Management Tasks, Responsibilities, Practices.* New York: TRUMAN TALLEY BOOKS / E.P. DUTTON .

Esan, C. (2016). *¿Qúe es el mapa de procesos de la organización?* Obtenido de https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-mapa-de-procesos-de-la-organizacion/

Escudero, M. J. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente.* Madrid: Paraninfo.

Garzón Rodríguez, C. M. (2011). *Análisis de los conceptos de administración, gestión y gerencia en enfermería, desde la producción científica de enfermería, en América Latina.* Obtenido de bdigital Repositorio Institucional: http://bdigital.unal.edu.co/6678/

Hax, A. C., & Wilde II, D. L. (2003). The Delta Model - a New Framework of Strategy. *Journal of Strategic Management Education*, 1-21.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación.* México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium.* Barcelona: Ediciones Deusto.

Kerin, R. A., Hartley, S. W., & Rudelius, W. (2015). *MARKETING, TWELFTH EDITION.* New York: McGraw-Hill Education.

Kotler , P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing, Sexta Edición.* México: Pearson Prentice Hall.

Kotler , P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing, 13a ed.* México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing Versión para Latinoamérica.* México: Pearson Educación de México, S. A.

Kotler, P., Kartajaya, & Setiawan. (2012). *Marketing 3.0, Segunda Edición.* Barcelona, España: Ediciones de la U - LID Editorial Empresarial.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2013). *Marketing 3.0.* Barcelona, España: LID Editorial.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0 moving to traditional to digital.* New Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.

Lobato Gómez, F. (2007). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa.* Madrid: MacMillan.

Morillas, A. (2014). *Muestreo de Poblaciones Finitas.* Obtenido de DOCPLAYER: https://docplayer.es/14603078-Muestreo-en-poblaciones-finitas-antonio-morillas-1.html

Peñarroya, M. (27 de Mayo de 2005). *alzado.org*. Obtenido de https://alzado.org/articulo.php?id_art=439

Porter, M. E. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones.* Buenos Aires: Ediciones B Argentina s.a.

Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review 74, no. 6*, 61-78.

Porter, M. E. (2001). *Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia.* México: Compañía Editorial Continental.

Porter, M. E. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva.* Barcelona: Ediciones Duesto.

Rodríguez; Aplpuin. (2014). La Gestión por Procesos en las Organizaciones. *Deloitte S.C.*, 9-11.

Wikipedia. (2018). *Marketing digital*. Obtenido de Wikipedia, la enciclopedia libre: https://es.wikipedia.org/wiki/Marketing_digital

ANEXOS

Anexo 1. Formato de presentación del tema del trabajo de titulación para aprobación por el Comité Académico

DIVISIÓN DE POSGRADO - PROCESO DE TITULACIÓN

FORMATO DE PRESENTACIÓN DEL TEMA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

PARA SU APROBACIÓN POR EL COMITÉ ACADÉMICO

A. Datos Generales.

Título al que Postula:	Maestría en Administración con mención en Sostenibilidad en Sectores
Tema/título del Trabajo de Titulación:	La estrategia administrativa y comercial del micro-emprendimiento MERCAWEB. Período 2016 – 2018
Modalidad de Titulación:	EXAMEN COMPLEXIVO-ESTUDIO DE CASO
Fecha de Presentación:	06-May-2019

B. Datos del Maestrante.

Aspirante	
Apellidos:	Nombres:
AGUIRRE ORTIZ	**SONNIA LORENA**
Número de cédula:	091991525-6
Código Estudiantil:	2018600088
Cohorte:	2018 - 1
Paralelo:	2

Dirección/Ciudad:	Teléfono:	Fax:
MATICES DE SAMBORONDÓN MZ. 1 V. 29	099 551 8156	
Correo Electrónico:		
slorena1983@hotmail.com		

C. Líneas de Investigación:

Escribir la Línea de Investigación a la que se acoge de acuerdo al tema que se presenta.
Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

D. Introducción

- *Exponer de manera clara y sintética las razones por las cuales se ha seleccionado el tema. ¿Cuál es su importancia? ¿Por qué es pertinente abordar este tema en ese momento?* - *D*escribir y analizar de forma breve la situación, fenómeno, evento, hecho u objeto del estudio a realizar.
Tanto en Ecuador como a nivel mundial, estamos viviendo la era post digital que crea experiencias, brinda servicios y da asistencia a usuarios que cada vez más se identifican con esta era. Se conoce que Ecuador superó en el año 2018 los 17 millones de habitantes, de los cuales aproximadamente el 80% estuvieron conectados y cuentan con acceso a internet siendo sus principales destinos la visita a diferentes redes sociales como Facebook, Youtube, Google como buscador (Estado Digital Ecuador – Estadísticas Redes Sociales, Aplicaciones y Sitios Web Ecuador).

Se estima que la sociedad ecuatoriana continúa evolucionando en el consumo, compra y manejo de medios digitales, lo que es sublime para el desarrollo del comercio digital. Según data en el internet, un total del 44% de usuarios de medios digitales, se concentran en Quito y Guayaquil, y de este grupo el 63% son mayores a 24 años que registran el 92% de ingreso e interacción en redes sociales vía dispositivos móviles. Mercaweb, micro-emprendimiento de marketing digital, fundado en el año de 2003 por el Sr. Ing. Edgar de Jesús Mora Ospina, colombiano de nacimiento, radicado en Ecuador desde el año de 1999, identificó en el año 2000 una oportunidad de negocios ayudando a profesionales y empresas nacionales y extranjeras a promocionar sus productos y servicios de manera ágil y eficiente en la web para poder adaptarlas a las nuevas tecnologías del momento. Se ofrecían desde ese entonces, novedosas opciones publicitarias de gran calidad e impacto.

El principal servicio que ofrece el emprendimiento es la promoción de los servicios de profesionales certificados en el área de la salud (médicos y odontólogos) y de empresas de salud formalizadas a través de los principales motores de búsqueda y redes sociales, a la vez que se incluyen servicios complementarios (Servicios SEO[3], Inteligencia de Redes Sociales[4] y otros). Para la provisión de estos servicios se cuenta con personal y equipo especializado, y se realiza mediante el portal web http://www.medicosecuador.com/

[3] Search Engine Optimizacion SEO por sus siglas en inglés, se refiere a la optimización del posicionamiento de un sitio en los resultados de los motores de búsqueda (google, yahoo, etc).
[4] La Inteligencia de Redes Sociales o Social Media Intelligence es el conjunto de herramientas y soluciones que componen el proceso mediante el cual se aprovecha la información generada por el Big Data. Adriana Méndez. (2018). ¿Qué es el Social Media Intelligence?. España.: Blog de Comunicae.es. Recuperado de https://blog.comunicae.es/que-es-social-media-intelligence/

Se ha seleccionado este tema debido al tipo de sector (marketing digital) del cual se tiene varias concepciones pre-establecidas como sector de alto crecimiento e ingresos (ej: google, facebook) y de alto nivel de innovación en temas estratégicos. Este estudio analizará el caso de un micro-emprendimiento relacionado a este sector, y nos permitirá apreciar como su estrategia corporativa ha incidido en el área comercial y como ésta ha afectado su nivel de ventas.

E. Las preguntas científicas y la idea a defender

- *Presentar en forma de interrogantes, la descomposición del problema en sus partes elementales, es decir, en la respuesta a dichas interrogantes, se encuentra la solución del problema de investigación. Esta descomposición deberá contar con una pregunta problema global y de forma opcional con 2 o más preguntas específicas.*
- *Establecer la idea a defender, consistente en plantear el postulado de cómo quedará el objeto de estudio después de realizadas las correspondientes transformaciones previstas en la posible solución del problema.*

Pregunta Global:

- ¿Qué elementos administrativos y comerciales deben considerarse para mejorar la situación comercial del micro emprendimiento Mercaweb?

Preguntas Secundarias:

- ¿Cuáles son las principales teorías existentes que tengan relación con el pensamiento estratégico y comercial?
- ¿Cuál es la situación actual del emprendimiento Mercaweb en lo relacionado con su posición estratégica y comercial?
- ¿Cuáles son las estrategias administrativas y comerciales que pueden favorecer el desempeño comercial del emprendimiento Mercaweb?

F. Objetivos.

Objetivo General

Esta sección describe de manera clara, cuál es la finalidad que impulsa a desarrollar el trabajo. Se redacta en infinitivo y guarda total relación con el tema y la posible respuesta a la pregunta científica global planteada con anterioridad.

- Determinar estrategias administrativas y comerciales efectivas para mejorar la situación comercial del micro-empredimiento Mercaweb

Objetivos Específicos

Representan la desagregación del objetivo general en unos parciales, que detallan en mayor medida, qué es lo que se va a hacer para cumplir el propósito de la investigación; es decir facilitan la estructuración de las tareas de investigación.

1. Fundamentar las bases teóricas relacionas con la Administración, Marketing y Comercialización.

2. Realizar un diagnóstico sobre la situación actual del micro emprendimiento Mercaweb en relación a su Planificación Estratégica y estrategias comerciales.

3. Identificar estrategias administrativas y comerciales efectivas que favorezcan el desarrollo comercial del micro emprendimiento Mercaweb.

G. Justificación.

Se realizará tomando en cuenta una, dos o las tres dimensiones que a continuación se presenta:

1. Aportes teóricos: al conocimiento.

2. Aportes metodológicos: al bagaje técnico-instrumental y procedimental propio de la ciencia que se aborda.

3. Aportes prácticos: como contribuye a la solución de un problema práctico del contexto donde existe y se desarrolla el objeto de investigación.

Justificación práctica: El estudio contribuye a conocer del universo de los micro-emprendimientos en el ecuador, cuales son las que están en el sector económico tan importante como es el marketing digital, que demanda alrededor de un 76% de audiencia digital en el Ecuador en base al total de habitantes.

El estudio permitirá identificar cual es la situación actual de la empresa respecto a sus competidores y contribuirá a determinar los factores estratégicos claves en un sector real, el sector de servicios del marketing digital. A través de este estudio se valorará la estrategia corporativa que ha incidido en el área comercial y como ésta ha afectado su nivel de ventas.

Se identificarán factores de éxito y se analizarán las principales experiencias de un emprendimiento existente, el caso Mercaweb, y si éste ha intensificado el uso de medios masivos digitales como son el internet y sus versiones diferidas en redes sociales como Facebook, Linkedin, twitter, youtube y uso de sistemas de publicidad online dirigidos por google como mensajería pop por correo masivo, medios de descarga online y publicidad por aplicaciones apps que hayan afectado la gestión comercial del micro emprendimiento.

Las conclusiones de este análisis junto con las lecciones aprendidas de la operación del micro-emprendimiento Mercaweb, se constituirán en herramientas de estudios para los mandos decisorios de emprendimientos que decidan incursionar en el sector.

H. Alcance o Tipo de Investigación

Según el Reglamento de Régimen Académico, en su Artículo 25, párrafo 2, indica: "los trabajos de titulación de la maestría profesional, deberán contener al menos la determinación del tema o problema, el marco teórico referencial, ***la metodología pertinente*** *y las conclusiones, de acuerdo y en equivalencia a la metodología que se utilice para su elaboración. Su elaboración deberá guardar correspondencia con las convenciones científicas del campo respectivo".* *De lo anterior se infiere, que el alcance de la investigación debe ser al menos de tipo exploratorio-diagnóstico, pudiendo determinar el maestrante si además será de carácter correlacional y explicativo. (Deberá explicar el o los alcances que exponga como partes de su tema).*
Para el desarrollo de investigación se aplicará la metodología cualitativa conocida como estudio de caso. El estudio de caso se utilizará con un propósito explicativo, donde el objetivo estará centrado en relatar las características definitorias del caso Investigado[5]. El enfoque de investigación es mixto, pues recurre a lo cuantitativo y a lo cualitativo; el método de investigación es analítico – sintético pues primero se separarán los elementos que intervienen en la realización del fenómeno estudiado, después se reúnen los elementos que tienen relación lógica entre sí hasta completar y demostrar las hipótesis formuladas (se tenderá a reconstruir un todo, a partir de los elementos que se analizarán).

[5] UNAM Facultad de Contaduría, Administración e Informática. (2009). Metodología de la Investigación-elementos del estudio de caso. México DF, México.: IN® SlideShare. Recuperado de https://www.slideshare.net/bemaguali/estudio-de-caso-1253001

Las Técnicas de investigación que se utilizarán son la revisión documental, revisión bibliográfica, entrevistas y finalmente el uso de técnicas cuantitativas para la simulación de los resultados de la implementación de una estrategia comercial efectiva.

I. Novedad o Aspecto Innovador.

Se debe indicar el elemento de creatividad e innovación, que está implícito en la propuesta de solución del problema o en la mejora de la situación práctica, que se pretende transformar mediante el trabajo.

El sector de servicios centrados en el marketing digital ha sido estudiado mayormente desde un punto de vista muy técnico (casi se puede decir ingenieril), o muy centrado en temas de marketing. Este estudio dejará de lado esos extremos y se centrará en el análisis de la estrategia de negocio y los factores (no circunscritos necesariamente a aspectos técnicos ni centrados en el Marketing) que permitan la generación de resultados comerciales extraordinarios.

Otro aspecto que se considerará en el análisis (y que normalmente no se toma en consideración) son las particularidades de algunos de los costos fijos que incurren los negocios de este sector (nos referimos principalmente a la particularidad de que algunos de sus costos fijos, una vez realizados, no son susceptibles de gastarse o depreciarse[6], por lo que su utilización puede ser ilimitada al menos teóricamente).

[6] Estas categorías de costos son característicos en empresas como google o Facebook.

Por último (y no menos importante) existen muy pocos análisis centrados en marketing digital, que tomen en consideración al territorio de Samborondón, por lo cual estamos seguros que la información territorial generada será de mucha utilidad para futuros trabajos de investigación.

J. Referencias Bibliográficas.

Se incluirán en este apartado, las fuentes de las citas y referencias bibliográficas que tentativamente se emplearán en el proyecto. Se utilizarán las Normas APA última edición, y debe considerarse que las fuentes bibliográficas no deben exceder los 5 años de antigüedad (a menos que sean clásicos de la ciencia).

- Adriana Méndez. (2018). ¿Qué es el Social Media Intelligence?. España.: Blog de Comunicae.es. Recuperado de https://blog.comunicae.es/que-es-social-media-intelligence/
- Formación Gerencial. Juan Pablo Del Alcázar Ponce (2019). Estado Digital Ecuador 2019 – Estadísticas Digitales Actualizadas. Ecuador Recuperado de https://blog.formaciongerencial.com/estadodigitalecuador/
- Fontaine, E. (2008). Evaluación social de proyectos. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Porter, M. (2001). Estrategia Competitiva. México DF, México: Grupo Patria Cultural, S.A. de C.V.

Anexo 2. Encuesta realizada a los clientes

ENCUESTA CLIENTES

1.- ¿A través de que medio conoció a Médicos Ecuador?

- Motores de búsqueda ☐
- Banner en google ☐
- Boca a boca ☐
- Facebook /Instagram ☐
- Contacto con la fuerza de ventas de Mercaweb ☐

2.- Indique los 3 atributos que más valora de Medicos Ecuador. Valorar de 1 a 3 siendo 3 el atributo más valorado

Generación de nuevos clientes _____

Posicionamiento en los buscadores _____

Publicidad en Facebook _____

Publicidad en Instagram _____

3.- ¿Cuáles otros aspectos, que no provee Mercaweb, usted considera importantes para la búsqueda de servicios de marketing digital?

Anexo 3. Encuesta realizada al área comercial

ENCUESTA ÁREA COMERCIAL

1.- ¿Durante los años 2017 y 2018 se han realizado actividades para observar el comportamiento y hábitos de los consumidores?

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
○	○	○	○	○

2.- De ser la respuesta de (1) diferente a "nunca", indique las actividades realizadas:

- Revisión de información secundaria ☐
- Encuestas ☐
- Contratación de consultorías ☐
- Otras ☐
- Grupo focal ☐
- Entrevistas ☐

3.- ¿Cómo lleva el registro de ventas?

- Sistema ERP ☐
- Sistema contable ☐
- A mano /excel ☐
- Otras ☐
- No lo lleva ☐

4.- ¿El método para determinar las comisiones de los vendedores es a su criterio adecuado para lograr los objetivos de la organización?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
○	○	○	○	○

5.- ¿Dispone de unas cuotas de ventas alcanzable?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
○	○	○	○	○

6.- ¿Cómo canaliza los reclamos y el feedback de los clientes?

- Sistema CRM ☐
- Verbalmente ☐
- Mediante Email/whatsup ☐
- Otras ☐
- Memorando ☐
- No se hace ☐

7.- ¿Con qué frecuencia recibió capacitación en los 2017 y 2018?

Muy frecuentemente (mayor a 120 horas)	Frecuentemente (entre 60 y 120 horas)	Ocasionalmente (entre 40 a 60 horas)	Raramente (menos de 40 horas)	Nunca
○	○	○	○	○

8.- ¿Cuenta con material y herramientas de apoyo adecuadas para la venta? (brochures, tablet, muestras y otro material promocional, etc)

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
○	○	○	○	○

9.- ¿Realiza actividades para la fidelización de los clientes?

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
○	○	○	○	○

10.- ¿Qué tipo de vendedor es usted?

Fijo ☐

Freelance ☐

11.- ¿Cuanto tiempo labora para Mercaweb?

Menos de 6 meses ☐

Entre 6 meses y un año ☐

Más de un año ☐

12.- ¿Considera usted que la rotación de personal de Mercaweb es alta?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
○	○	○	○	○

Anexo 4. Encuesta de diagnóstico realizada al Gerente

ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO

1.- ¿Se han realizado actividades para observar el comportamiento y hábitos de los consumidores?

Si ☐ (de ser afirmativa la respuesta continuar la encuesta caso contrario pasar a la pregunta 3)

No ☐

2.- Indique las actividades realizadas:

Revisión de información secundaria ☐

Encuestas ☐

Contratación de consultorías ☐

Otras ☐ Describir: _____

3.- ¿Cómo lleva el registro de ventas?

4.- ¿Tiene un método para determinar las comisiones de los vendedores?

5.- ¿Se dispone de cuotas de ventas?

6.- ¿Cómo canaliza los reclamos y el mejoramiento de los productos?

7.- ¿Cómo registran las incidencias reportadas y el feedback de los clientes?

8.- ¿Cuenta el equipo con herramientas de gestión para tal fin?

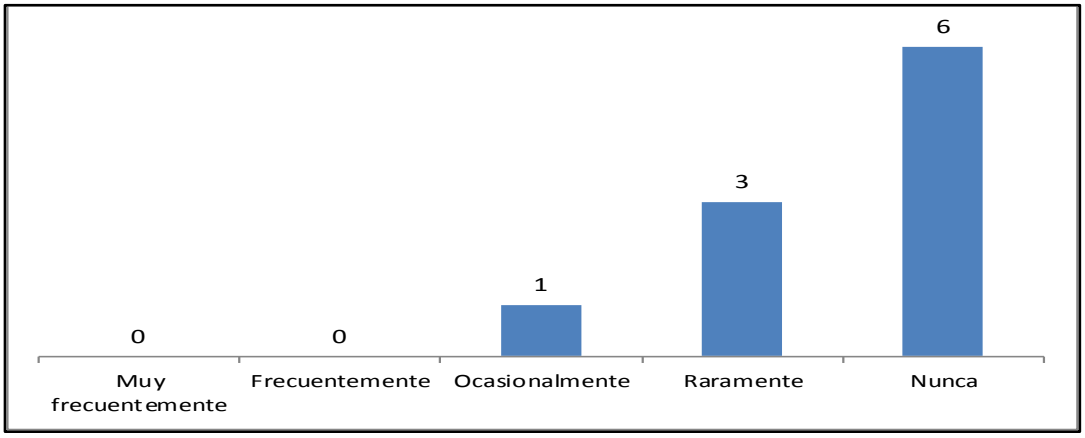
9.- ¿Dispone de un programa de entrenamiento y capacitación de fuerza de venta?

10. ¿Qué material de apoyo utiliza para la venta?

11. ¿Cada cuánto tiempo renueva o actualiza el material?

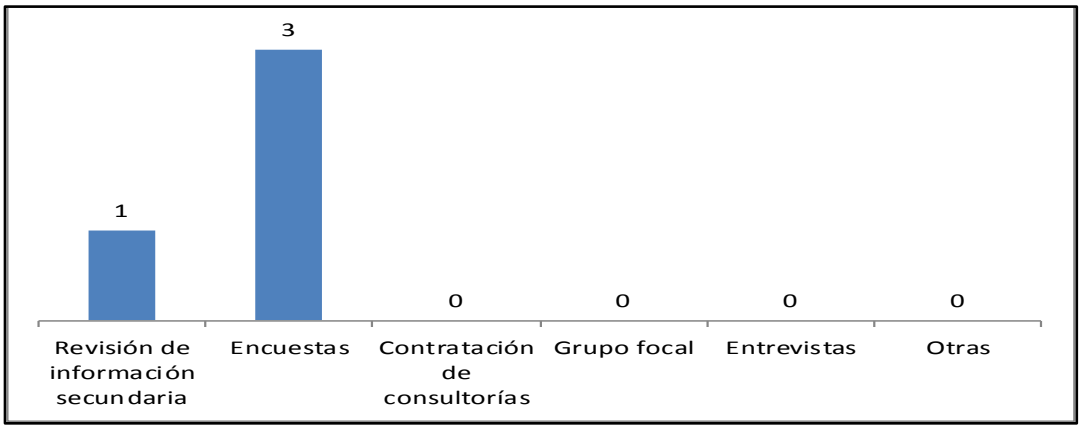
12. ¿Qué actividades se realizan para la fidelización de los clientes?

Anexo 5. Frecuencia de actividades de investigación de comportamiento y hábitos de los consumidores.



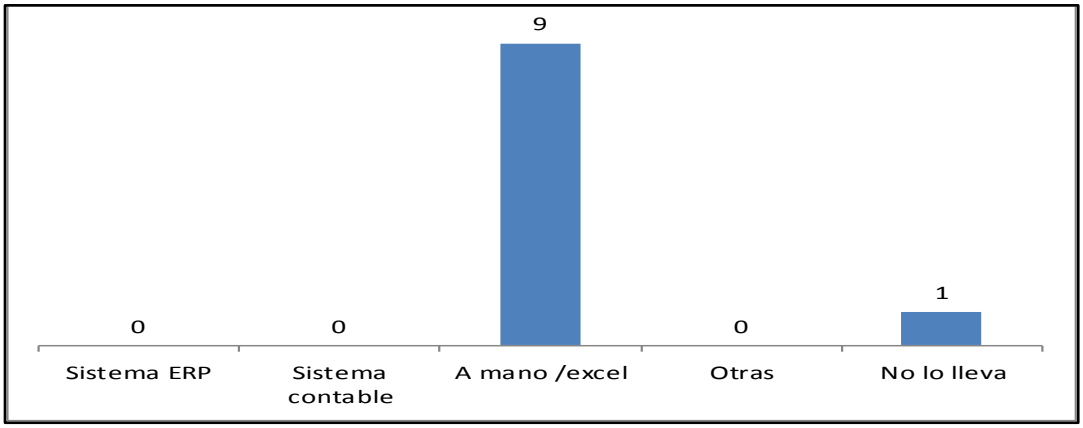
Fuente: Encuesta realizada al equipo comercial Mercaweb 2019.

Anexo 6. Actividades de investigación de comportamiento y hábitos de los consumidores.



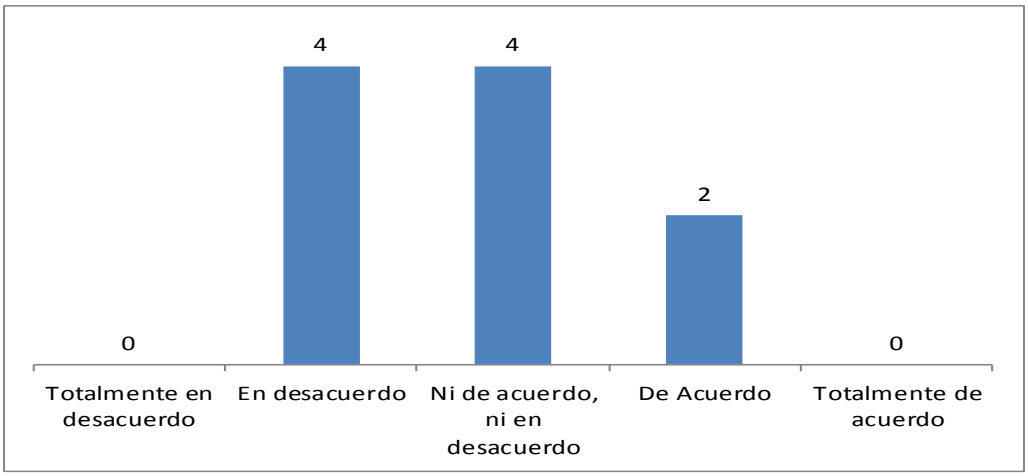
Fuente: Encuesta al equipo comercial Mercaweb 2019.

Anexo 7. Forma de llevar el registro de ventas por parte de los empleados del área comercial de Mercaweb



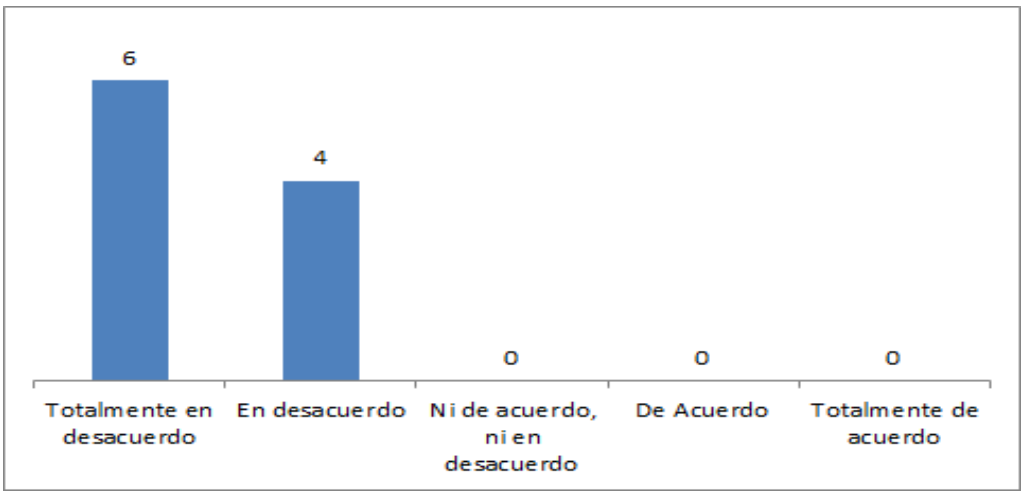
Fuente: Encuesta al equipo comercial Mercaweb 2019.

Anexo 8. Percepción sobre el método para determinar las comisiones – Mercaweb.



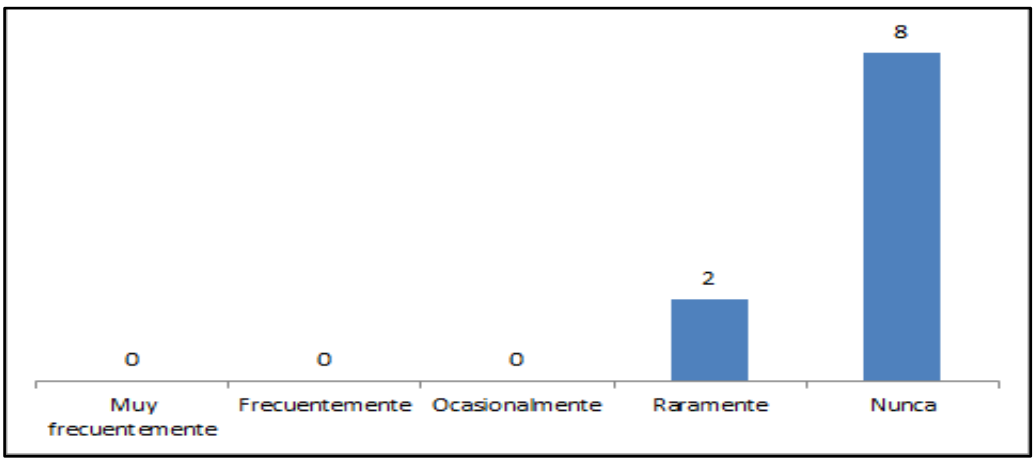
Fuente: Encuesta al equipo comercial Mercaweb 2019.

Anexo 9. Percepción sobre la cuota de ventas – Mercaweb



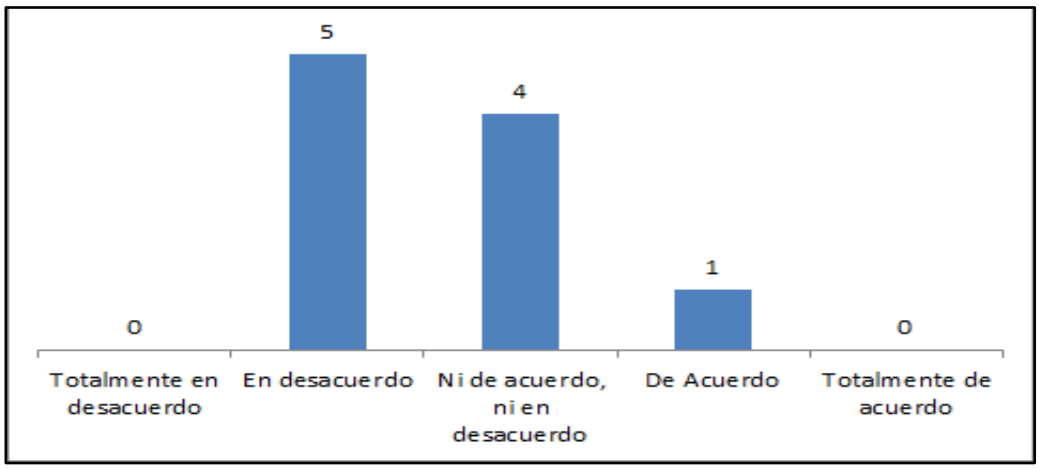
Fuente: Encuesta al equipo comercial Mercaweb 2019.

Anexo 10. Frecuencia de capacitación de la fuerza de ventas- Mercaweb



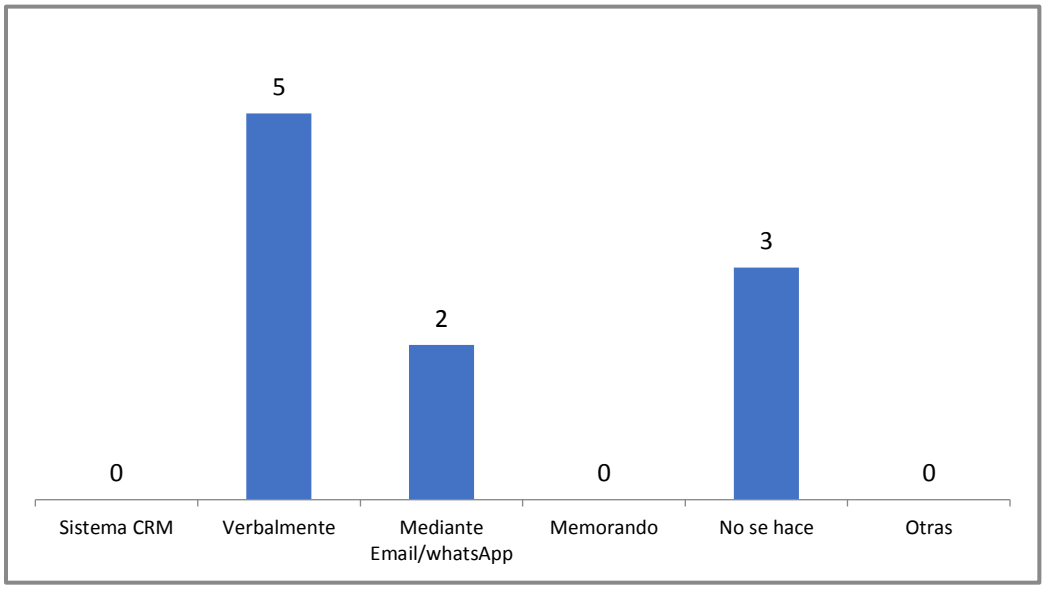
Fuente: Encuesta al equipo comercial Mercaweb 2019.

Anexo 11. Percepción sobre la provisión de material y herramientas de apoyo para la venta – Mercaweb.



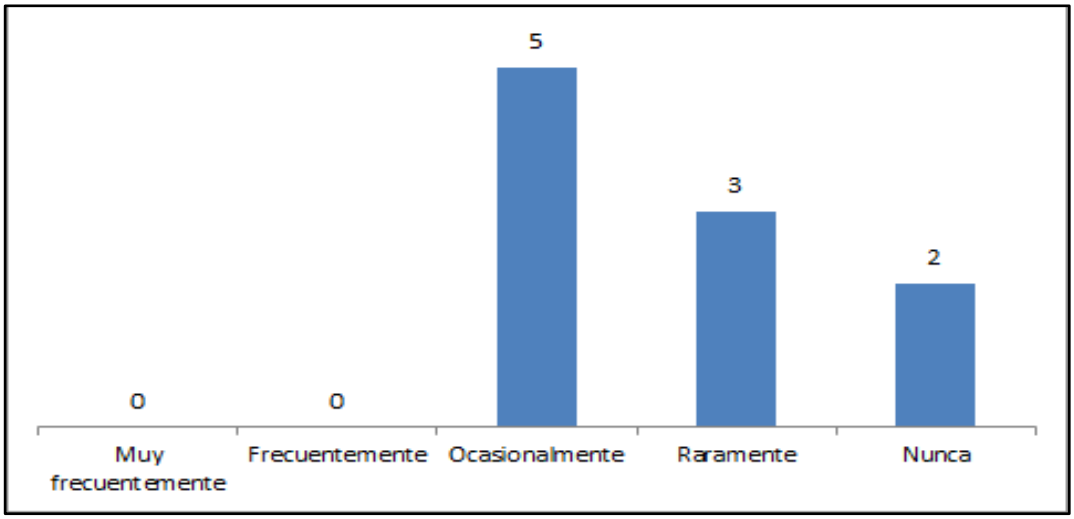
Fuente: Encuesta al equipo comercial Mercaweb 2019.

Anexo 12. Medios para canalizar los reclamos y feedback de los clientes – Mercaweb



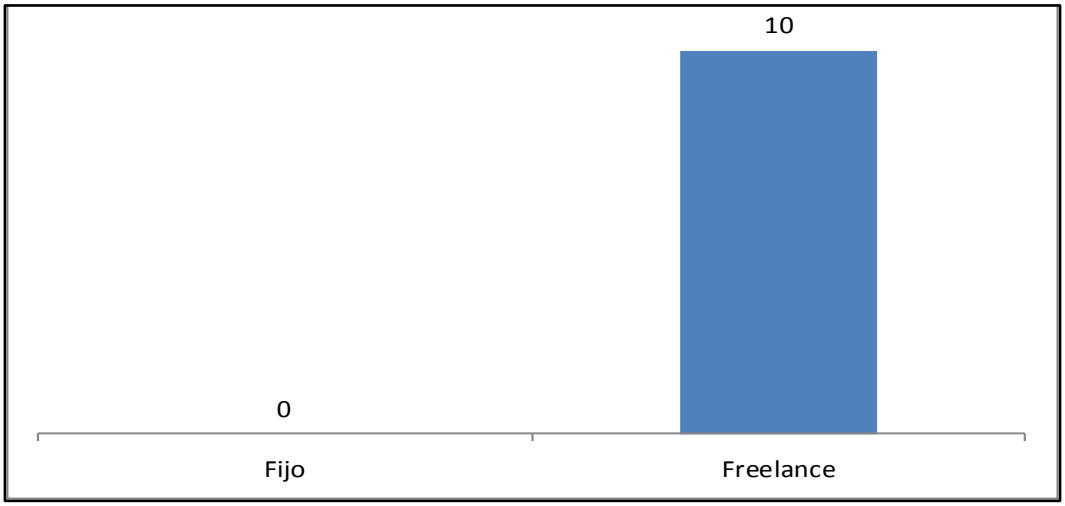
Fuente: Encuesta al equipo comercial Mercaweb 2019.

Anexo 13. Percepción sobre la realización de actividades de fidelización de clientes.



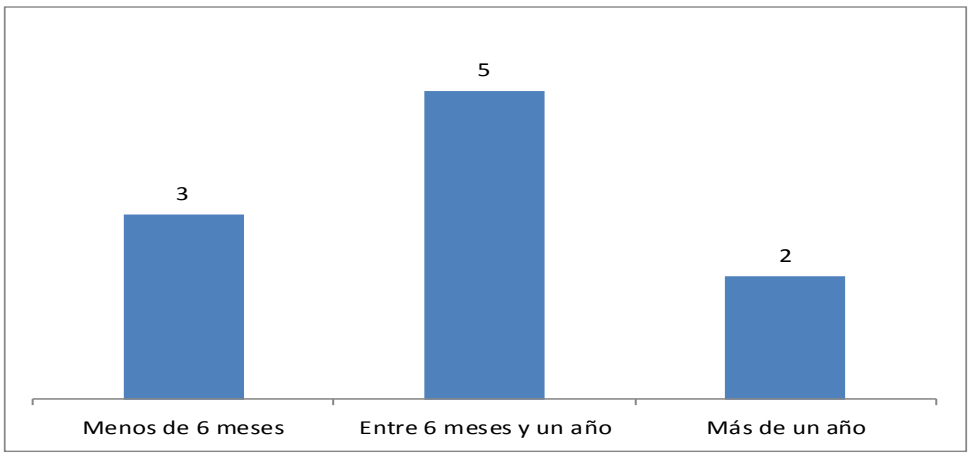
Fuente: Encuesta al equipo comercial Mercaweb 2019.

Anexo 14. Tipos de vendedores – Mercaweb.



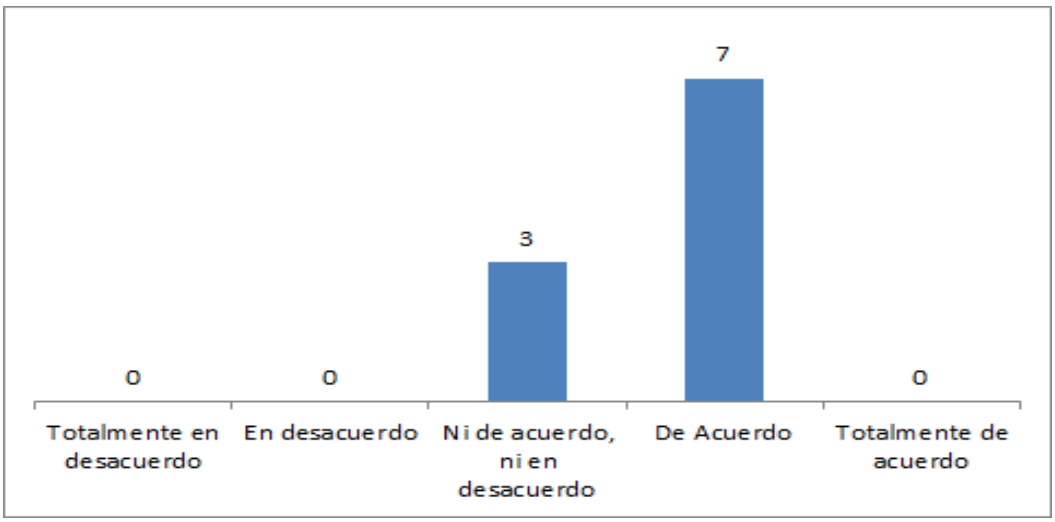
Fuente: Encuesta al equipo comercial Mercaweb 2019.

Anexo 15. Tiempo de trabajo en Mercaweb.



Fuente: Encuesta al equipo comercial Mercaweb 2019.

Anexo 16. Percepción sobre la rotación de personal – Mercaweb.



Fuente: Encuesta al equipo comercial Mercaweb 2019.