División de Posgrado

Título del Trabajo:

Análisis de la gestión comercial de la Empresa Flexman periodo 2019

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de Titulación:

Estudio de caso

Programa de Maestría:

Maestría en Administración de Empresas mención en Sostenibilidad en Sectores

Título a obtener:

Magister en Administración de Empresas mención en Sostenibilidad en Sectores

Autor:

Rudy Aragón

Tutor:

Mgtr. Gonzalo Enrique Correa Villacis

Guayaquil – Ecuador

2020

DIVISIÓN DE POSGRADO

CERTIFICADO DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE ESTUDIO DE CASO TITULADO:

"ANÁLISIS DE LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA FLEXMAN PERIODO 2019", 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: Rudy Alexander Aragón Flores, que proceda a su presentación.

Samborondón, 18 de julio de 2020



Mgtr. Gonzalo Enrique Correa Villacis

TUTOR

DIVISIÓN DE POSGRADO
PROCESO DE TITULACIÓN
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado **Mgtr. Gonzalo Enrique Correa Villacis** tutor del trabajo de titulación" Análisis de la gestión comercial de la Empresa Flexman periodo 2019" elaborado por Rudy Alexander Aragón Flores, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Master en Administración de Empresa con mención en Sostenibilidad de Sectores.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 0% mismo que se puede verificar en el siguiente link: https://secure.urkund.com/view/72174019-207711-483555. Adicional se adjunta

print de pantalla de dicho resultado.

URKUND

Document Information

Analyzed document	TESIS rudy aragon 130620.docx (D74875276)
Submitted	6/13/2020 11:38:00 PM
Submitted by	
Submitter email	gocorrea@ecotec.edu.ec
Similarity	0%
Analysis address	gocorrea.ecotec@analysis.urkund.com

Sources included in the report

Mgtr. Gonzalo Enrique Correa Villacis
TUTOR

Resumen

Hoy en día es indispensable tener una estrategia comercial para garantizar el éxito de las empresas. Antes de planificar las ventas, se debe tener a la mano toda la información y datos reales de la organización que hay en el mercado. Lo más importante en la compañía es la información accesible y esta ayudará a planear y ejecutar las estrategias comerciales para hacer crecer el negocio. Existen cuatro fases claves para planificar la acciones comerciales de un modo efectivo: metas claras, objetivos detallados, planes medibles y acciones alcanzables. En este estudio, se selecciona a la empresa Flexman S.A., que desempeña sus actividades en el sector plástico desde el año 2019 atendiendo a clientes variados, desde Ferreterías hasta distribuidores, de un modo creciente. La metodología aplicada en el estudio es mixta, pues a nivel cualitativo se realizó entrevistas a expertos del sector y personal de ventas de la empresa, para conocer su opinión sobre las estrategias comerciales. Adicionalmente, por otro lado, se revisan cifras de ventas de la organización e indicadores de desempeño de la misma, para medir el cumplimiento de estas y extraer tendecias de comportamiento en el periodo estudiado. Se observa con el análisis que los niveles alcanzados en el 2019 fueron superiores a los planificados, debido a que se establecen y respetan procesos en la organización. Además, la medición de la satisfacción del cliente y los aspectos a mejorar son tomados en cuenta para una correcta gestión y se potencia el trato al cliente, lo que mejora los resultados comerciales.

Palabras clave: Estrategias comerciales, Sector plástico, indicadores, planificación.

Abstract

Today, in all the companies are indispensable to have a commercial strategy to guarantee the success. Before planning, the CEOs have to study all the real information about the enterprise in the market. The most important subject in company is the accessible information and this is going to help planning and executing the commercial strategies to grow up the business. It exists four phases to plan the commercial actions effectively: clear goals, detailed objectives, measurable plans and achievable actions. In this study, the author selects Flexman S.A., a company that works in plastic sector since 2019 with a lot of varied customers. The methodology was mixed, first the author applies a qualitative technique through interview with experts and company sellers, in order to know the opinion about the commercial strategies in the sector. On the other hand, the author used quantitative techniques through the figures and indicators above Flexman. With this analysis, the author can conclude that the levels reach in 2019 were better than the company planning. Moreover, the measurement of customer satisfaction was a key of the correct management in the company.

Key words: Commercial Strategies, Plastic Sector, Planning, indicators.

INDICE

Introducción 1
Objeto de la investigación 1
Problema de investigación 2
Preguntas científicas o ideas a defender 2
Objetivos de la investigación 3
Justificación de la investigación 3
Aspecto innovador 4
Capítulo 1. Revisión de la literatura 5
1.1. Gestión comercial 5
1.1.1. Fundamentos comerciales 6
1.1.2. Importancia de la comercialización en la organización 7
1.1.3. Teoría de relatividad 8
1.2. Estrategia corporativa 9
1.2.1. Teorías sobre planificación estratégica 10
1.2.2. Plan de marketing y planificación estratégica comercial 11
1.3. Gestión de departamentos comerciales 13
1.3.1. Desempeño de fuerza de ventas 14
1.4. Satisfacción del cliente 16
Capítulo 2. Metodología de investigación 17
2.1. Enfoque de la investigación 17
2.2. Metodología de la investigación: 17
2.3. Tipo de investigación 18
2.4. Periodo y lugar donde se desarrolla la investigación 18
2.5. Muestra seleccionada: 18

2.6. Operacionalización de variables 19
2.7. Técnicas e instrumentos de investigación 20
Capítulo 3. Análisis de datos 21
3.1. Antecedentes de la empresa 21
3.1.1. Antecedentes de la empresa Flexman 21
3.1.2. Análisis de entrevista a empresas del sector 22
3.1.3. Análisis de entrevista a vendedores de flexman 23
3.2. Estructura organizativa 24
3.2.1. Organigrama de la organización 24
3.2.2. Manual de funciones 25
3.3. Estrategia comercial 27
3.3.1. Análisis del proceso comercial 27
3.3.2. Análisis de cifras de ventas: 29
3.3.3. Productos a comercializar Análisis de cartera de productos 31
3.3.4. Perfil del cliente 33
3.4. Plan de estratégico comercial: 35
3.5. Análisis de la fuerza de ventas 36
3.6. Satisfacción del cliente 37
Conclusiones 39
Recomendaciones 40
Referencias bibliográficas 41
ANEXO I. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A EMPRESAS 42
ANEXO II. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A VENDEDORES 43
ANEXO III. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN 44

INDICE DE TABLAS:

Tabla 1. 19
Tabla 2. 19
Tabla 3. 21
Tabla 4. 22
Tabla 5. 23
Tabla 6. 29
Tabla 7. 30
Tabla 8. 31
Tabla 9. 32
Tabla 10. 33
Tabla 11. 34
Tabla 12. 34
Tabla 13. 37
Tabla 14. 38

INDICE DE FIGURAS:

Figura 1. Estructura del sistema de comercialización 6
Figura 2.Dirección y planificación estratégica 10
Figura 3.Pasos en la planificación estratégica 11
Figura 4. Organigrama funcional..... 25
Figura 5. Proceso comercial. 28
Figura 6. Venta por producto 2019..... 32
Figura 7. Comportamiento de cuentas por cobrar Flexman 2019. 35
Figura 8. Ventas por vendedor 36
Figura 9. Satisfacción del cliente 2019..... 38

Introducción

Objeto de la investigación

La gestión comercial es la función encargada de hacer conocer y abrir la organización al mundo exterior, se ocupa de dos problemas fundamentales, la satisfacción del cliente y la participación o el aumento de su mercado, dado esto, es necesario desarrollar, un sistema adecuado de calidad, un departamento de servicio al cliente eficiente y productos o servicios de calidad (Harrison, 2016)

Uno de los ámbitos más importantes de la empresa se centra en el ámbito de la gestión comercial y las ventas de la empresa**.** Si no se venden los productos no se obtiene ningún beneficio, lo que significa que el negocio no es viable. Por ello, es imprescindible realizar un buen manejo del departamento comercial para que los productos y servicios lleguen a los clientes, y cumplir los objetivos empresariales de modo permanente (Lafuente, 2015)

En las empresas donde el proceso de planificación estratégica está normalizado, las decisiones estratégicas que afectan a la actuación comercial son consecuencia de la propia definición de objetivos establecidos a máximo nivel corporativo. la gestión comercial propiamente dicha, pierde este «contenido estratégico», y se centra en cómo resolver operativamente los dilemas planteados en la estrategia corporativa (Polins, 2016)

- Cómo orientar los aspectos relacionados con el marketing mix.
- Cómo adecuar los sistemas de información a la gestión comercial.
- Cómo estructurar y dimensionar la organización comercial.
- Cómo agilizar la sistemática comercial.

Sin duda, las personas son determinantes a la hora de realizar una correcta gestión del área comercial. Todo el equipo de ventas es fundamental a la hora de conseguir los objetivos marcados. Pero las diferentes personas del equipo comercial no deben ir por libres, sino que se debe trabajar en equipo para llegar al máximo de clientes para vender más el producto (Guerrero, 2016)

Para ello, es necesario saber cómo gestionar el departamento comercial y controlar el trabajo y la motivación laboral del equipo, con la finalidad de que aúnen sus objetivos con los de la empresa para que todos remen en la misma dirección (Business and Marketing School, 2015)

Problema de investigación

Flexman nace en el año 2018, anexada a la empresa Boflex, empresa familiar dedicada a la venta de mangueras, para potenciar la venta de accesorios para estas y sistemas de terno fusión y electro fusión. La organización se crea con el objetivo de fomentar un mejor desarrollo en la actividad industrial, agrícola, y minería de nuestro país, el alto rendimiento y excepcional calidad de nuestras mangueras flex de polietileno a nivel nacional y los accesorios para estas.

La electro fusión hace uso de la eléctrica para realizar la unión de tubo y accesorios, dejando una conexión duradera para proyectos de minería o agua potable. El principio de funcionamiento de esta técnica se basa en la circulación de la corriente eléctrica originada al cerrarse el circuito, formado por la unidad de control (máquina de electrocución) y el accesorio que está provisto de una resistencia interna.

La empresa apenas tiene un año de operaciones en Guayaquil, y desde su creación la cantidad de clientes ha crecido, pues atiende principalmente a proyectos de minería y de agua potable en Guayaquil y en todo el Ecuador, incluyendo la instalación de las mangueras comercializadas y la termo fusión de las uniones de las mismas. La comercialización se realiza de modo directo con la gerencia y 2 vendedores externos, pero se carece de procesos establecidos y objetivos claros para la comercialización, lo cual no permite cuantificar la mejora de resultados en las ventas.

Preguntas científicas o ideas a defender

El problema a estudiar se basa en que la empresa Flexman tiene poco tiempo de creación, pues apenas tiene un año de operación. En este tiempo, los resultados comerciales no son los esperados todavía y es necesario analizar el desempeño comercial del año 2019, para toma este como base de diagnóstico y así desarrollar estrategias comercial efectivas que garanticen un crecimiento en la organización.

La pregunta a responder con este estudio es:

¿Cuál ha sido el desempeño comercial de la empresa Flexman en el año 2019?

Las preguntas científicas de este estudio serán:

- ¿Qué resultados comerciales espera la organización y el equipo de ventas para el futuro?
- ¿Qué estrategias comerciales se han implementado en el periodo 2019 y han sido exitosas?
- ¿Qué estrategias puede implementar la empresa Flexman a nivel comercial para mejorar sus resultados comerciales?

Objetivos de la investigación

El objetivo principal es analizar la gestión comercial de la empresa Flexman en el periodo 2019 y los resultados comerciales globales.

Los objetivos específicos son:

- Fundamentar las bases teóricas relacionadas a las estratégicas comerciales y su aplicación exitosa en Pymes.
- Analizar los datos extraídos de las metodologías empleadas para obtener información aterrizada de la empresa y sus estrategias comerciales actuales, en función de la competencia.
- Analizar estrategias comerciales implementadas en la organización Flexman, para mejorar los resultados comerciales en próximos periodos.

Justificación de la investigación

Justificación teórica:

Una estrategia comercial efectiva es realista, fácil de entender y práctica de implementar, y por medio de su control permite la mejora de los resultados de la organización. La estrategia comercial es la forma en la que se llevan los productos o servicios al mercado para conseguir objetivos**.** En las PYMES, por poseer un nivel de

ingresos inferior, que una gran corporación, es necesario establecer estrategias diferenciadoras de la competencia para mantenerse en el mercado.

Así pues, desde el punto de vista teórico, la aplicación de los conceptos de estrategias de marketing en la empresa seleccionada, de corta trayectoria en el mercado, permitirá analizar los éxitos en las acciones realizadas en el 2019 y programar las acciones por tomar para mejorar los resultados globales de la organización en los próximos años y sobrevivir en el mercado.

Justificación metodológica

Desde el punto de vista metodológico, la investigación permite ahondar en el tema de los aspectos que son mejor valorados en la organización Flexman y así poder tomar medidas de mejora comerciales, favoreciendo la satisfacción de todas las partes interesadas de la organización, desde clientes hasta accionistas, implementando nuevas estrategias comerciales exitosas y efectivas y manteniendo las que han resultado efectivas en el periodo 2019.

Aporte practico

Desde el punto de vista práctico, un plan estratégico comercial bien elaborado permitirá a la organización seleccionada identificar las herramientas que la empresa puede utilizar eficazmente para luchar contra la competencia y ganar cuota de mercado y con esto, aumentar sus ventas y crear preferencia del consumidor para la marca comercializada.

Aspecto innovador

Este estudio es necesario para la organización seleccionada, pues la implementación de este tipo de estrategias, cambia el concepto de los equipos comerciales informales existentes para este tipo de productos y ordena la forma de venta de este servicio, asegurando resultados estables y sustentables en el tiempo. Es necesaria su implementación en la empresa seleccionada, pues de no hacerlo, no se garantiza la estabilidad para los próximos periodos.

Capítulo 1. Revisión de la literatura

1.1. Gestión comercial

La gestión comercial se ha convertido en una actividad clave para cualquier empresa, la forma como se comercia y el producto está en constante cambio. Definimos esta actividad como la estrategia que emprende una organización, con el fin de colocar sus productos o servicios en el mercado, para obtener una ventaja competitiva sostenible en el sector en que se desempeña.

La globalización ha afectado a la concepción de estos, ya que han sido facilitados por la tecnología, que mejora la comunicación y la información; claves dentro la comercialización (Brenes, 2016).

La aplicación de la gestión comercial conlleva una serie de actividades: un estudio exhaustivo del mercado, la planificación de objetivos concretos y los medios de distribución. Es un proceso que define los pasos a seguir para alcanzar la meta de ventas, buscando sobretodo la satisfacción del cliente (Muñiz, 2015).

El área comercial es donde se aplica la comunicación, conociendo más a fondo los perfiles y analizando la manera más asertiva para cerrar las ventas y ofrecer la mejor atención. La utilización de la postventa no es menos importante, pues se consigue que los clientes estén satisfechos y se fidelicen con el negocio. Un error común es pensar que la gestión comercial termina al concretar la venta, pero no es únicamente ese aspecto (Brenes, 2016).

Los objetivos de la gestión comercial son (Williams, 2017)

- Mejorar las relaciones comerciales con los clientes: identificando las necesidades y entendiendo los puntos clave para el crecimiento de la empresa.
- Conocer el perfil del cliente, para así brindar un trato personalizado a cada socio, identificando oportunidades de expansión.
- Comprobar y medir los resultados obtenidos para realizar un monitoreo en tiempo real de los procesos de venta. Su finalidad es identificar las estrategias a utilizar para mejorar el proceso de venta.

Dentro de esta disciplina, se encuentran todas las actividades que emplea un equipo comercial para facilitar el cumplimiento de las metas y objetivos. Si no se realiza una buena gestión comercial, la relación entre el vendedor y el cliente se verá afectada, disminuyendo la efectividad de la propuesta comercial. Una buena gestión comercial solo podrá realizarse teniendo un buen conocimiento del mercado al cual pertenece el producto o servicio, y el contexto en el que este se desenvuelve (Web y empresas, 2018)

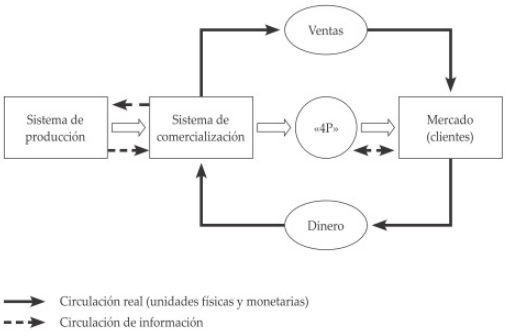


Figura 1. Estructura del sistema de comercialización

Fuente: (Mesías, 2015)

1.1.1. Fundamentos comerciales

La mejora de ventas es el resultado de la implantación y desarrollo de un Proceso Comercial Perfecto, proceso comercial en el que influyen y participan varios actores a tener en cuenta para lograr el equilibrio. Así mismo, la globalización juega un papel relevante pues permite al cliente adquirir casi cualquier producto en casi cualquier punto del planeta: mientras para algunos es una oportunidad, para otros esta globalización ha derivado en una amenaza a la que hacer frente y debe ser revisada (Muñiz, 2015)**.**

La combinación de enfoques de los departamentos de ventas y marketing, enfocados en las necesidades de los clientes y cómo hacerlo atractivo en el mercado, así como el nuevo panorama comercial, ha tenido como resultado que las ventas se enfoquen al cliente (Porter, 2017)

La Gestión Comercial a través del Proceso de ventas se resume en 5 pasos (Prieto, 2015)**:**

1. Identificar al Cliente.
2. Contactar al Cliente.
3. Presentar la oferta
4. Cierre de la venta.
5. Seguimiento del cliente y/o la venta.

1.1.2. Importancia de la comercialización en la organización

La comercialización de un producto o servicio, se centra en la acción de poner a la venta un producto, darle las condiciones comerciales necesarias y dotar de las vías de distribución que permitan que llegue al público final.

Sin embargo, todas estas decisiones y estrategias planteadas para conseguir que los clientes elijan los productos deben ser fruto de un estudio exhaustivo de todos los factores que afectan a la comercialización. El área comercial y de marketing debe encargarse de la análisis y estudio del mercado, de la competencia, de los consumidores, para poder saber qué es lo mejor para poder vender el producto. Solo así pueden decidir cuál es el precio, la forma de distribución y la promoción que debe realizarse, para obtener los objetivos planteados (Porter, 2017)

Las estrategias de comercialización se compone de acciones que se realizan para alcanzar determinados objetivos de marketing; como lanzar al mercado un producto nuevo o incrementar la participación o las ventas (Emprende pyme, 2020). Se dividen según las 4 Ps del marketing:

a) Estrategias de producto: Estas reflejan las acciones que se van a desarrollar a lo largo de un periodo de tiempo determinado en relación a dicho producto o servicio.

b) Estrategias de precio: Antes de lanzar un producto hay que establecer un precio y para eso han de tenerse en cuenta tanto costos variables y fijos.

c) Estrategias de distribución: Debe determinarse sí es la empresa la que vende directamente a sus clientes, a si en la totalidad o en determinadas zonas geográficas va a actuar por medio de distribuidores.

d) Estrategias de comunicación: Las estrategias de comunicación se orientan a hacer llegar el mensaje al cliente, destacando siempre los beneficios que para éste tiene el producto o servicio.

1.1.3. Teoría de relatividad

La teoría del valor de Karl Marx sostiene que el valor de una mercancía depende del trabajo socialmente necesario para producirla. Es decir, se calcula con base al tiempo promedio requerido por las empresas del sector para fabricar un determinado bien (Einstein, 1985)

Entre las características principales de la teoría del valor de Karl Marx aplicadas al valor de un producto se encuentran (Novack, 1972)

- Marx sostiene que el intercambio se genera cuando dos bienes satisfacen necesidades diferentes, es decir, cuando no poseen el mismo valor de uso, asunto que trato inicialmente Adam Smith.

- Según la teoría marxista, todas las mercancías tienen en común una sustancia: el trabajo. Dicha variable permite establecer equivalencias para aceptar el intercambio.

- Marx distingue entre los conceptos de producto y mercancía. La segunda tiene una utilidad (valor de uso) y un valor de cambio porque es creada para venderse. Sin embargo, un producto se fabrica con el único fin de cubrir una necesidad de quien lo crea (o de sus familiares o amigos).

El análisis económico de Marx empieza por la mercancía, pues el capitalismo es un sistema productor de ellas, ya que satisfacen necesidades humanas. Tienen, por tanto, un valor de uso, una utilidad para las personas. Marx excluye de lo esencial de su análisis el valor de uso; cuando habla de valor a secas, se refiere al valor de cambio.

El intercambio de mercancías exige que sus poseedores puedan prescindir de ellas, e implica por tanto una cierta división social del trabajo, una especialización que

se desarrolla históricamente. Pero como se trata de mercancías cualitativamente diferentes, es preciso que exista algo en común que permita su intercambio de un modo justo, esto es la cantidad de trabajo que posee (Woods, 2017).

La teoría del valor-trabajo afirma, por tanto, que el valor de las mercancías está determinado por la cantidad de trabajo incorporado a ellas, que se mide en términos de tiempo empleado por los trabajadores (Lenin, 1975)

1.2.Estrategia corporativa

En cualquier tipo de empresa, la responsabilidad de la alta gerencia consiste en planear el futuro a largo plazo de la organización. La estrategia corporativa define el negocio al cual se dedicará la compañía, las nuevas oportunidades y amenazas que surgirán en el entorno, y los objetivos de crecimiento que será preciso alcanzar. También determina la manera en que la empresa logrará diferenciarse de la competencia, pues este marca una dirección general que sirve como referencia para la realización de todas las funciones de la organización (Krajewski & L. y Ritzman, 2018)

La gerencia establece la estrategia corporativa, para lo cual necesita tomar tres decisiones estratégicas (Krajewski & L. y Ritzman, 2018):

1. Determinar la misión de la compañía: El debido conocimiento de la misión de la empresa ayuda a los gerentes a generar ideas y diseñar nuevos productos y servicios.
2. Vigilar los cambios en el entorno y ajustarse a ellos: El entorno de negocios externo, en el cual compite una empresa, cambia continuamente y es preciso que la organización se adapte a esos cambios.

3. Identificar y desarrollar las capacidades fundamentales de la empresa: Las empresas alcanzan el éxito porque aprovechan todo aquello que son capaces de hacer particularmente bien, es decir, las fortalezas peculiares de la organización. Las capacidades fundamentales son los recursos y las fortalezas peculiares de una organización que la gerencia toma en consideración al formular la estrategia.

Las compañías que revisan bien su ventaja competitiva mediante el diseño de nuevos productos, la instalación de nuevas tecnologías de producción, la adaptación de

programas de capacitación, el uso de técnicas de control de calidad y el mejoramiento de sus relaciones con los proveedores, destacan y permanecen en el mercado (Porter, 2017)

1.2.1. Teorías sobre planificación estratégica

La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos (Polins, 2016)

"La estrategia consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos" (Porter, 2017)

Durante la ejecución, el control, como operación de retroalimentación, permite verificar los resultados de la aplicación de la estrategia seleccionada y ajustar la acción conforme a ésos; por otra parte, la flexibilidad permite cambiar de estrategia si la situación lo requiere. Es decir, en este caso, el control, los ajustes y el posible cambio de estrategia, son tan importantes como la etapa de planteamiento de la estrategia (Polins, 2016)

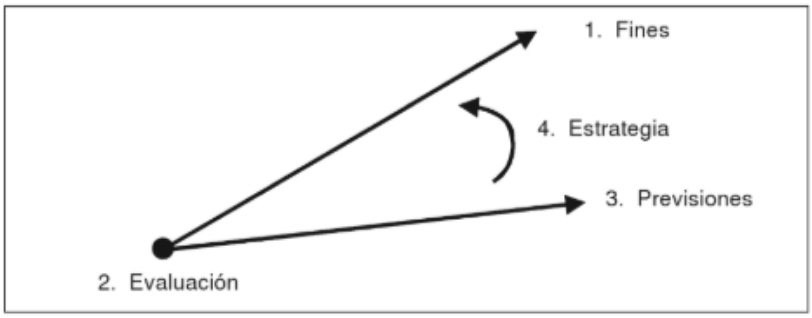


Figura 2.Dirección y planificación estratégica

Fuente: (Polins, 2016)

La planificación estratégica indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro (Fernandez, 2016)



Figura 3.Pasos en la planificación estratégica

Fuente: (Fernandez, 2016)

1.2.2. Plan de marketing y planificación estratégica comercial

La planificación comercial se integra dentro de la planificación estratégica de la empresa. Esta se enfoca mediante un proceso que parte del análisis de la situación que engloba el nivel externo, que incluye un análisis de mercado, de la competencia, del sector y del entorno, y un análisis interno por otra parte, que incluye el análisis de las áreas de marketing, producción, finanzas, organización y otros como personal e investigación y desarrollo (Porter, 2017)

Además la planificación comercial sigue la función de implementación para poner en práctica los programas de marketing mix, que en una fase posterior serán controlados a fin de observar las desviaciones que se puedan haber ocasionado respecto del objetivo inicial (Brenes, 2016)

El control estratégico sistemático y organizado de la actividad comercial, incluye la determinación de formas de medir este grado de consecución y la comparación entre resultados alcanzados y establecidos. Es clave para asegurar los resultados en la organización, a nivel de ventas (Muñiz, 2015). Los controles son:

1. Control del plan anual de marketing, cuya finalidad es comprobar globalmente el cumplimiento de los objetivos previstos

2. Control de rentabilidad, cuya utilidad es el control de la rentabilidad alcanzada por el producto, clientes, canales de distribución y zonas de venta.

3. Control de eficiencia, cuya finalidad es la evaluación de gastos y resultados de las diversas acciones.

4. Control estratégico, cuyo ámbito de actuación excede el del plan anual de marketing y se dirige al control de las oportunidades de mercado, procesos internos de organización comercial y a la orientación estratégica seguida.

Los principales elementos del plan comercial que se deben tener en cuenta a la hora de crearlos, son:

a. Objetivos. Son las metas establecidas para un determinado período de tiempo. Sirven de ayuda para saber qué hacer, cuándo se debe realizar, y quienes son los responsables asignados pata que el mismo se llegue a cumplir.

b. Análisis de Mercado: A la hora de crear el plan comercial, debemos contar con la máxima cantidad de información de calidad respecto al mercado en el que se encuentra la empresa.

c. Descripción de productos y servicios. Conocer absolutamente todas las características de los productos, y sus funciones, y como se llegará a los clientes potenciales.

d. Plan de marketing. Este es el documento que contiene el detalle de todas las acciones que se deben llevar a cabo para promocionar el producto y cerrar ventas.

e. Finanzas y proyecciones. Es muy necesario conocer la situación financiera del negocio porque determinará las estrategias que se aplicarán para mejorar u optimizar el estado actual.

f. Seguimiento y control. Se trata de controlar que el plan comercial se respete y se vayan cumpliendo todos los objetivos que allí se establecieron (Williams, 2017)

1.3.Gestión de departamentos comerciales

La gestión comercial de una empresa es la puerta al exterior de la organización. Es la que se encarga de conseguir que nuestros productos se vendan a nuestros clientes. El área comercial de cualquier compañía debe centrarse en dos aspectos clave: el mercado y la satisfacción del cliente (Williams, 2017)

Las labores del departamento comercial, independientemente de cuál sea su tamaño, son las siguientes (Mesías, 2015):

a. **Conocer los productos:** El departamento de compras de una empresa ha de conocer perfectamente el producto, y también ha de saber cuáles son las tendencias del mercado, los gustos y preferencias tanto de los clientes como los de los clientes potenciales.
b. **Fijar los objetivos comerciales:** Ajustar sus cifras son capaces de vender con el fin de adaptar esas cuotas a la producción.
c. **Cuidar la calidad del producto o servicio:** El departamento comercial ha de ser capaz de prever y adaptarse a cualquier cambio que se pueda producir en el producto, y adaptarlo al mercado.
d. **Saber comunicarse con el cliente:** Vender es ofrecerle al cliente valores añadidos, como asesoramiento, buena atención, etc.
e. **Seguimiento del proceso de ventas:** El departamento comercial ha de realizar un seguimiento y contrastar con el cliente el nivel de satisfacción de este último.
f. **Solventar problemas:** El objetivo es ser capaz de dar respuesta a todas las dudas y problemas que le puedan surgir con el producto antes y después de su adquisición. (Brenes, 2016)

La gestión comercial consiste en hacerse conocer. Esto es que la empresa llegue a todo cliente potencialmente interesado en tus servicios o productos. En este sentido, es fundamental desarrollar una buena gestión comercial para lograr los objetivos empresariales.

Una buena gestión comercial tiene grandes ventajas para la empresa como son (Prieto, 2015):

- Medir de manera inmediata los datos y obtener una evaluación de los resultados, tanto del equipo comercial como de la empresa en su totalidad.
- Orientar hacia dónde debes encaminar la estrategia de la empresa para que ésta sea rentable.
- Analizar el funcionamiento y la gestión del talento respecto a los clientes.
- Optimizar la relación de la empresa con el cliente.
- Mejorará la comunicación interna, ya que todo el equipo comercial podrá acceder a la información, a los mismos datos de clientes.
- Podrás diagnosticar y corregir las posibles deficiencias en el proceso de producción de la empresa.

Sin duda, las personas son determinantes a la hora de realizar una correcta gestión del área comercial. Todo el equipo de ventas es fundamental a la hora de conseguir los objetivos marcados. Para ello, es necesario saber cómo gestionar los equipos de ventas de modo efectivo (Mesías, 2015)

En conclusión, las ventas son muy importantes para la empresa, ya no solo porque ayudan a obtener mayores beneficios, sino porque también permiten planificar la actividad de la empresa en todos los ámbitos. Por todo ello, es necesario llevar un control exhaustivo de los objetivos y ventas, con el objetivo de poder planificar y, sobre todo, para mejorar nuestros resultados siempre que sea posible.

1.3.1. Desempeño de fuerza de ventas

El trabajo del gerente de ventas comprende muchas tareas interrelacionadas: planeación, organización, desarrollo, dirección, control y evaluación. La instrumentación eficaz de un programa de ventas requiere que los gerentes de ventas logren un entendimiento total de la forma de motivar y dirigir a la fuerza de ventas. Por lo tanto, los gerentes deben comprender los patrones de comportamiento de la fuerza de ventas. Una vez que esto se logra, estos pueden dirigir y motivar mejor a su gente, y esto debe finalmente conducir al mejor desempeño de la fuerza comercial (Muñiz, 2015)

Existen factores internos que afectan al desempeño de los vendedores: Los factores internos o individuales que afectan el desempeño de un vendedor comprenden:

motivación, aptitud, nivel de habilidad, satisfacción en el trabajo, percepción de las funciones y factores personales

La motivación es el fundamento detrás de toda conducta: los individuos actúan o se comportan de determinada manera porque se encuentran motivados a hacerlo así. Como toda conducta se inicia con la motivación, los gerentes de ventas deben comprender a fondo esta importante influencia en el comportamiento. Muchas cosas pueden motivar a un vendedor. Los valores o impulsos internos de un vendedor pueden actuar como dispositivo motivacional (Muñiz, 2015)

La aptitud se manifiesta en el desempeño en el trabajo de un vendedor definitivamente será una función de su aptitud o capacidad especial. Un individuo debe poseer varias habilidades para convertirse en un vendedor con gran desempeño. Es importante aprovechar los dones y talentos para conocer el producto, el mercado, la competencia y los clientes, también son importantes para convertirse en un vendedor exitoso (Muñiz, 2015)

En general, el desempeño de la fuerza de ventas puede modificarse según lo satisfechos que estén los individuos con sus trabajos. El nivel de satisfacción puede depender de qué tantas recompensas, satisfacciones, retos o frustraciones encuentre.

Adicionalmente, los factores externos pueden influir en el desempeño de un vendedor de varias maneras. Las siguientes variables pueden provocar diferencias en el desempeño de la fuerza de ventas (Bagozzi, 2015):

• Diferencias regionales en la cantidad de dinero que se gasta en los elementos promocionales y de marketing de la empresa.
• Diferencias en la experiencia o en la posición de mercado de la empresa en el pasado en distintos mercados.
• Diferencias en la cantidad de vendedores que supervisa el gerente de ventas.
• Intensidad de la competencia entre los mercados.
• Potencial de mercado entre mercados.
• Concentración de clientes dentro de los mercados.
• Dispersión geográfica de los clientes.

Se observa pues que el desempeño de un vendedor es una función de factores internos y externos, que deben combinarse perfectamente para asegurar los buenos resultados comerciales del grupo de trabajo.

1.4.Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es uno de los indicadores clave de rendimiento que las organizaciones (comerciales, sin fines de lucro, públicas o privadas) miden habitualmente. Este es como un signo vital para el negocio, su mejora afecta a los resultados comerciales.

El índice de la satisfacción del cliente está compuesto por varios a su vez. Este es una medida de a cuántos de los clientes le gusta la marca lo suficiente como para recomendarla a otras personas (o promoverla). Si la cantidad de personas que recomiendan es mayor que la cantidad de personas que no lo hacen, la puntuación será positiva y generalmente implicará resultados positivos (Kotler, 2015)

Adicional, esta puntuación mide cuánta facilidad o dificultad tiene un cliente para resolver un problema específico. El porcentaje de clientes que califican su experiencia con la marca como “extremadamente satisfecho” o “muy satisfecho” es otro buen barómetro del rendimiento del negocio (Kotler, 2015)

Todas las empresas desearían que sus clientes estén 100 % satisfechos el 100 % del tiempo, pero eso no es realista. Lo importante es que este indicador clave de rendimiento de la satisfacción del cliente siempre crezca. Asegurarse de repetir la misma encuesta de satisfacción del cliente para poder medir cada conjunto de resultados nuevos en comparación con los resultados antiguos es la clave.

Capítulo 2. Metodología de investigación

2.1. Enfoque de la investigación

La investigación cuantitativa es aquella que utiliza cifras y análisis estadísticos, de la organización, ya realizados para recopilar información concreta. Otorgan respaldo necesario para llegar a conclusiones generales de la investigación. La investigación cualitativa es la que usa técnicas directas de estudio como soporte a las cifras generales obtenidas. Esta se compone de impresiones, opiniones y perspectivas, que aportan al estudio, aportando objetividad.

La investigación del estudio será mixta, con una mezcla cuantitativa y cualitativa. La investigación cualitativa, basada en de entrevistas a vendedores de la organización y gerentes de empresas similares en el sector, permite conocer conclusiones sobre las estrategias de éxito y aspectos mejor valorados a nivel comercial para mejorar resultados de la organización. A nivel cuantitativo, realiza un estudio de las cifras y tendencias de ventas de la empresa seleccionada en el año 2019, y se observa el comportamiento de las cifras en el último año y los productos más comercializados en cada tipo de cliente, como se observa en el punto de análisis de la información. El cruce de variables comerciales permite analizar las estrategias adoptadas y crear acciones de mejora en este ámbito.

Además, esta se preocupa por la interpretación de toda la información revisada y existente en las fuentes accesibles. Esta se completa con datos actuales opiniones, cifras generales del sector nacionales e internacionales, etc. para crear conclusiones determinantes en el estudio. Además, de información específica, que de un modo inductivo, permite establecer estrategias comerciales propuestas de éxito.

2.2. Metodología de la investigación:

El método inductivo marcha desde lo más particular hacia lo más general, es decir, alcanza conclusiones generales partiendo de hipótesis o antecedentes en particular. Este es el que será usado en el estudio para alcanzar conclusiones. Esto se consigue, con un análisis de la información actual de la organización, con la aplicación

de teorías de autores específicos revisados, para obtener conclusiones mayores de resultados corporativos generales.

La investigación será de corte longitudinal, analizando los comportamientos organizacionales en un periodo, para poder revisar el comportamiento y captar diferencias y similitudes en el tiempo, comparándolas con fuentes bibliográficas y datos actuales generales de la organización. Estos se analizan en el capítulo 3, para concluir con un plan estratégico propuesto de éxito.

2.3. Tipo de investigación

El tipo de investigación exploratoria, pues tiene como principal objetivo explorar un problema o situación de la que se tiene poco conocimiento, y es particular. La necesidad de la investigación para la organización marca el nivel elevado de exploración necesaria, en base a la información existente y la contratación de la faltante.

El tipo de investigación descriptivo**,** pues se utiliza para describir las características de una población o fenómeno que se encuentra bajo estudio, a su vez sirve para llegar a medir los aspectos y actitudes del mercado en cuanto a un determinado producto o marca. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Así pues, la metodología a emplear será de corte descriptivo, pues se analizarán comportamientos específicos y cifras de la organización seleccionada, para crear estrategias de implementación global.

2.4. Periodo y lugar donde se desarrolla la investigación

La locación de la empresa en Guayaquil, Ecuador. El periodo en que se desarrolla la investigación es desde el año 2019 cuando la empresa comienza actividades.

2.5. Muestra seleccionada:

Para este estudio, la muestra será seleccionada a conveniencia. Es una técnica comúnmente usada, ya que los sujetos de una investigación específica, son seleccionados para el estudio sólo porque son más fáciles de reclutar y el investigador

no está considerando las características de inclusión de los sujetos que los hace representativos de toda la población (Ávila, 2006).

Se realizan dos entrevistas con distintos objetivos, y diferentes participantes. Por un lado, se seleccionará a 3 gerentes o dueños de empresas del sector, para revisar de que modo las estrategias desempeñadas han sido efectivas para ellos.

Tabla 1.

Muestra seleccionada para entrevista

Nombre	José R. Bowen	Antonio Baduy	Alfredo Hoyos
Empresa	Boflex S.A.	Plapasa	Aseplas
Cargo	Dueño	Gerente General	Dueño
Años en la empresa	10 años	20 años	13 años

Elaborado por: El autor, 2020.

Se realiza también otra entrevista, a 3 vendedores freelance de la empresa, para conocer las estrategias de venta para cada producto y el éxito en estas en la organización.

2.6. Operacionalización de variables

Tabla 2.

Operacionalización de variables

Variable	Definición	Instrumentos	Indicadores
Resultados comerciales	Actividad principal de la empresa selecciona para obtener rentabilidad.	Análisis de ventas mensuales (por producto/cliente)	Cantidad de productos vendidos $ en ventas Ventas por cliente Ventas por producto

Plan Estratégico comercial	Procesos para desarrollar ventas de modo efectivo	Cumplimiento de actividades planificadas en plan	Cumplimiento de procesos comerciales
Satisfacción del cliente	Resultado de la venta al cliente	Encuesta de satisfacción	% satisfacción del cliente
		Seguimiento al cliente	Recompra de clientes

Elaborado por: El autor, 2020.

2.7. Técnicas e instrumentos de investigación

Una entrevista en profundidad es básicamente una técnica basada en el juego conversacional. Una entrevista es un diálogo, preparado, diseñado y organizado en el que se dan los roles de entrevistado y entrevistador. La entrevista en profundidad por lo tanto supone una conversación con fines orientados a los objetivos de una investigación. Esta técnica en la que de un modo objetivo, se contrasta información de cifras y se aterrizan a la realidad actual (Blasco, 2015)

Las preguntas se realizarán enfocadas según Anexo I y II.

Capítulo 3. Análisis de datos

3.1. Antecedentes de la empresa

3.1.1. Antecedentes de la empresa Flexman

Flexman es una industria ecuatoriana familiar, que nace en apoyo de la empresa Boflex S.A. La organización se dedica a la comercialización de Tuberías y Accesorios de Polietileno para y termo fusión, con clientes variados en el sector de la minería y agua potable, incluido riego, en todo el país.

Se trata de una empresa familiar, que se dirige a clientes finales y ferreterías, incluyendo en el servicio de instalación y capacitación en el uso de máquinas de termo fusión. La empresa tiene en funcionamiento desde el año 2019, y posee 15 clientes activos, que se espera incrementen a lo largo del año próximo.

El análisis FODA de la organización muestra la cantidad de oportunidades que tiene la empresa en el mercado, sobre todo aprovechando su ventaja de compartir actividad y producción con Boflex S.A.

Tabla 3.

Análisis FODA Flexman

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Producto de alta calidad 2. Alto nivel de crédito 3. Contacto directo con proveedores de materia prima virgen 4. Uso de tecnología e innovación mejor que la competencia 5. Cliente fiel a marca 6. Entrega directa e inmediata 7. Personalización de producto para cliente	1. Gobierno prioriza proyectos de AAPP en el país 2. Eliminación de aranceles de producto de AAPP 3. Tecnificación del sector 4.Uso de PEAD de modo generalizado en el sector
DEBILIDADES	**AMENAZAS**

1. Competencia bien posicionada 2. Altas barreras a la entrada del sector 3. Alta inversión en planta 4. Gran cantidad de competidores 5. Gran cantidad de productos sustitutivos	1. Economía en crisis, bajo nivel de inversión 2. Riesgo país alto, que hace que no existan grandes políticas de crédito. 3. Necesidad de certificación de tubería para comercialización en Guayaquil, por parte de Interagua.

Elaborado por: El autor, 2020

3.1.2. Análisis de entrevista a empresas del sector

Se entrevista a 3 personas, gerentes o dueños de empresas, con más de 10 años de experiencia en el sector plástico, para conocer su opinión comercial en el mercado y que estrategias de ventas le han resultado mejor en los últimos años. En el cuadro siguiente se observa las respuestas obtenidas:

Tabla 4.

Entrevista a profesionales del sector

Nombre	Jose R. Bowen	Antonio Baduy	Alfredo Hoyos
Empresa	Boflex S.A.	Plapasa	Aseplas
Cargo	Dueño	Gerente General	Dueño
Años en la empresa	10 años	20 años	13 años
¿Ha existido algún cambio a nivel comercial en el sector que trabaja?	Se ha reducido la fuerza de ventas, pues la atención ha eliminado la personalización	Menos fuerza de ventas, con excesiva experiencia en sector	Mas profesionalización de la fuerza de ventas
¿Qué estrategia comercial le ha servido en los últimos años en su organización?	Vendedores freelance con asignación de zonas	Reuniones de ventas permanente	Capacitación y seguimiento a vendedores
¿Cómo han sido los resultados de su empresa?	Incrementándose en los últimos años, pues nos abrimos a nuevos productos	Se mantienen, con productos más sofisticados	Modernización del mercado, con nuevas técnicas, que promueven apertura del mercado.
¿De qué modo las estrategias desempeñadas han sido efectivas para la empresa?	Incremento de resultados comerciales	Eficiencia en costos	Utilidad eficiente, con menos costos y más ingresos.

¿Hubo alguna estrategia que le toco reenfocar? ¿O modificar?	Reducir fuerza de ventas y controlar por medio de la gerencia	Mediciones permanentes	Sistemas de medición de resultados permanentes
¿Realiza encuestas o seguimiento al cliente para conocer en que puede mejorar?	Si	Si	Si
¿Su fuerza de venta es propia o freelance?			
¿Cuál ha sido la método más eficaz para manejar las ventas?	Free lance, es más eficiente	Propia, pero se redujo	Mixta, con alto nivel de profesionalización
¿Qué funciones tienen sus áreas comerciales?	Manejo de ventas y relación con el cliente	Desde la visita al cliente hasta la posventa	Desde la visita al cliente hasta la posventa

Elaborado por: El autor, 2020

Se observa que en los últimos años se mejoran los resultados comerciales del sector, gracias a la profesionalización del sector y el control de los procesos con el cliente.

3.1.3. Análisis de entrevista a vendedores de flexman

Se entrevista a 3 vendedores, freelance y propios de la empresa, para conocer su opinión sobre los resultados comerciales de la empresa en el último año. En el cuadro siguiente se observa las respuestas obtenidas:

Tabla 5.

Entrevista a vendedores de la empresa

Nombre	Hugo Dumes	Danilo Aguilar	Manuel Franco
Propio/Freelance	Free lance	Propio	Free lance
Tiempo en la empresa	1 año	5 años	8 años
¿Ha existido algún cambio a nivel comercial en la empresa?	Si, mas freelance trabajando por comisión	Cambio en productos y servicios a comercializar	Cambio en productos y servicios a comercializar. Procesos más claros

¿Qué estrategia comercial le ha servido en los últimos años en su organización?	Control permanente y comunicación con el cliente	Profesionalización	Contacto permanente con el cliente
¿Cómo han sido los resultados comerciales obtenidos?	En crecimiento	Sobre los resultados esperados	En crecimiento
¿De qué modo las estrategias desempeñadas han sido efectivas para la empresa?	De acuerdo a los seguimientos, súper efectivo	Muy efectivo, resultados en crecimiento	Efectivo
¿Hubo alguna estrategia que le toco reenfocar? ¿O modificar?	Trato con clientes Contacto con asistente administrativa para seguimiento	Profesionalización y capacitación	Comunicación más moderna
¿Qué funciones tienen el área comercial?	Visitas y venta de producto	Venta de producto a cliente	Visita y seguimiento al cliente

Elaborado por: El autor, 2020

Se evidencia que los resultados han estado por encima de lo esperado, la estrategia clave es el seguimiento al cliente y la profesionalización del sector.

3.2. Estructura organizativa

3.2.1. Organigrama de la organización

Flexman es una organización asociada a la empresa Boflex S.A., que comparte instalaciones y procesos de producción con la misma. La organización está conformada por 6 personas, distribuidas de modo vertical, a cargo de la gerencia y con 3 departamentos principalmente: logística, instalación y ventas. El organigrama actual es el siguiente:

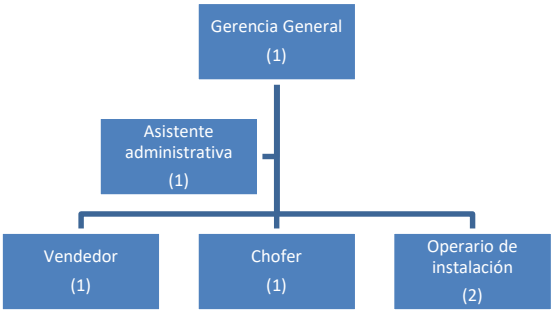


Figura 4. Organigrama funcional.

Elaborado por: El autor, 2020.

3.2.2. Manual de funciones

En la organización y de acuerdo al organigrama, las funciones se distribuyen de la siguiente manera:

3.2.2.1.Gerencia General:

Objetivo del puesto:

Asegurar el buen funcionamiento de la empresa, con la supervisión del recurso humano del área y asegurando la provisión de recursos.

Responsabilidad:

- Asegurar el buen funcionamiento de la empresa
- Aprobación de todos los pagos de la compañía
- Minimizar cuentas por cobrar de la compañía
- Manejar negociaciones con clientes y proveedores.

3.2.2.2.Asistente administrativa

Objetivo del puesto:

Atender correctamente al cliente, asegurando la correcta facturación de los pedidos, y garantizando la correcta entrega de pedidos. Realizar cobranzas a clientes para mantener cartera en niveles inferiores.

Responsabilidad:

- Realizar la facturación a los clientes asignados correctamente

- Mantener la cartera vencida de la compañía en bajos niveles.
- Controlar inventario de la compañía emitiendo informe de inventario mensual.
- Realizar auditoría de cuentas contables de modo permanente y reportar novedades a contador
- Mantener carpetas de personal completas
- Asegurar que todas las facturas de la compañía tienen su respectiva retención, minimizando el riesgo en cuentas por pagar
- Registrar cheques de clientes para dar de baja cuentas por cobrar
- Ingresar material producido, solo en cantidades.

3.2.2.3.Vendedor:

Objetivo del puesto:

Manejo integral de las negociaciones comerciales con los clientes comerciales, garantizando que estas sean exitosas.

Responsabilidad:

- Manejo integral de la negociación con los clientes asignados.
- Realizar cobranzas directas en clientes asignados por parte de jefe.
- Retiro de pagos asignados en clientes.

3.2.2.4.Chofer:

Objetivo del puesto:

Asegurar la correcta entrega de productos en los clientes.

Responsabilidad:

- Asegurar la correcta entrega de pedidos en los clientes

3.2.2.5.Operador de instalación:

Objetivo del puesto:

Realizar las instalaciones de tubería en los proyectos de los clientes, de acuerdo a lo vendido por el ejecutivo de ventas o gerencia general.

Responsabilidad:

- Instalación de tuberías en clientes según contrato.

- Cuidar los activos de la compañía.

3.3. Estrategia comercial

3.3.1. Análisis del proceso comercial

Actualmente, por la poca gente que forma la organización, el proceso comercial actual es sencillo y directo, y se realiza del siguiente modo:

1. Visita a cliente y toma de pedido: El vendedor visita a cada cliente y toma pedido para enviar a asistente administrativa.
2. Facturación: Recibido el pedido, se revisa stock, se comunica a cliente fecha de entrega y se factura.
3. Coordinación de entrega: Con la factura emitida, asistente administrativa coordina fecha y hora de entrega de pedido.
4. Seguimiento y entrega de pedido: Vendedor realiza seguimiento a la entrega con logística y el cliente.
5. Satisfacción del cliente: 5 días después de la entrega, vendedor realiza encuesta de satisfacción del cliente.

Con este flujo podemos concluir para la mejora continua del proceso de ventas, para la cual consideramos que debemos mantener el contacto con el cliente a través de mayor fuerza de venta en referidos nacionales, que realmente ayudará a aumentar la productividad en el proceso y disminuirán las fallas en las ventas de productos. Debido a que se realizará una gestión en los procesos más relevantes, se realizará una simulación del proceso actual y de la nueva gestión de actualización de base de requeridos.

De un modo exhaustivo el proceso actual se realiza como indica el siguiente flujo de proceso, con los actores y áreas involucradas:

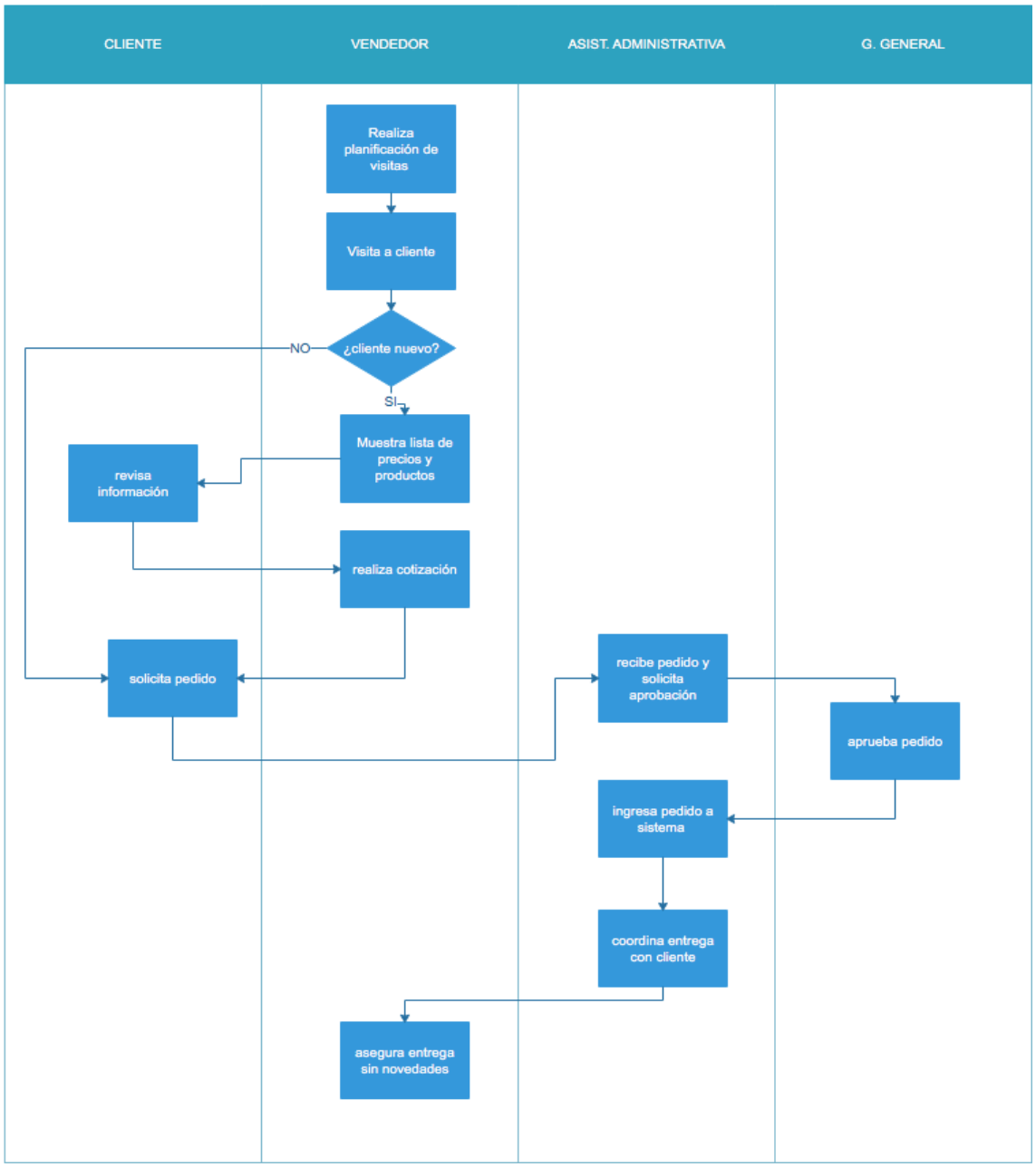


Figura 5. Proceso comercial.

Elaborado por: El autor, 2020.

Los principales cuellos de botella que se observan son:

- Lento tiempo de aprobación por parte de gerencia de pedidos
- Pedidos con errores, que generan devoluciones, ya que la persona que ingresa el pedido no recibe la información ordena y completa del vendedor
- Excesivos tiempos de revisión de información de crédito, por faltantes de información.

Las propuestas de mejora al proceso se basan en:

1. Crear formulario digital en celular de vendedores para envío de pedidos a asistente administrativa, y evitar errores de pedido.

2. Establecer políticas de revisión de aprobación de pedidos diarias, para cumplir con tiempos establecidos con clientes, otorgando niveles de aprobación a vendedores dentro de rangos establecidos.

3. Creación de formularios y políticas de actualización de montos de crédito por cliente, otorgando niveles de aprobación a vendedores dentro de rangos establecidos.

Esto mejoraría el tiempo de los procesos y cumplimiento de compromisos con clientes, disminuyendo devoluciones.

3.3.2. Análisis de cifras de ventas:

De acuerdo a las cifras del 2019, se evidencia que existen meses con una alta venta y otros en los que no se comercializa gran cantidad, debido a la naturaleza de los clientes. Todos los clientes, solicitan la facturación inmediata, pero las negociaciones no son instantáneas, por los montos de venta y naturaleza de la actividad.

Tabla 6.
Análisis de la venta mensual

Mes	Venta
Enero	$13327,53
Febrero	$22684,16
Marzo	$380,35
Abril	$54,10
Mayo	$327.07
Junio	$1947.75
Julio	$1354,23

Agosto	$8256,82
Septiembre	$26646,04
Octubre	$39456,83
Noviembre	$63462,57
Diciembre	$70742,25

Elaborado por: El autor, 2020.

La compañía en su inicio establece indicadores, que supone el incremento del 50% en las ventas por semestre, dentro de los dos primeros años de operación . Con las cifras el año 2019, y las ventas acumuladas el indicador alcanzó un valor de 442%, lo cual supone un gran crecimiento en los resultados de ventas pensados, debido a que el enlace con la empresa principal Boflex S.A.

Tabla 7.

Indicador incremento ventas 2019

Total de ventas semestre 1	$ 38.720,96
Total de ventas semestre 2	$ 209.918,74
Incremento de ventas	442%

Elaborado por: El autor, 2020

3.3.3. Productos a comercializar Análisis de cartera de productos

Tabla 8.

Venta por producto Flexman 2019

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
VENTA MENSUAL	$ 13.327,53	$ 22.684,16	$ 380,35	$ 54,10	$ 327,07	$ 1.947,75	$ 1.354,23	$ 8.256,82	$ 26.646,04	$ 39.456,83	$ 63.462,57	$ 70.742,25
ACCESORIOS	$ 1.480,86	$ 2.520,51	$ 42,26		$ 86,94	$ 216,42	$ 150,47	$ 917,44	$ 2.960,73	$ 4.384,17	$ 7.051,53	$ 7.860,40
MANGUERA FLEX	$ 9.784,96	$ 16.654,52	$ 279,25	$ 54,10	$ 240,13	$ 1.430,02	$ 994,26	$ 6.062,09	$ 19.563,30	$ 28.968,88	$ 46.593,69	$ 51.938,37
MANGUERA FLEX MERCADERIA	$ 1.235,61	$ 2.103,07	$ 35,26			$ 180,58	$ 125,55	$ 765,50	$ 2.470,38	$ 3.658,08	$ 5.883,67	$ 6.558,57
MANGUERAS PEAD AGUA POTABLE	$ 893,40	$ 1.520,62	$ 25,50			$ 130,57	$ 90,78	$ 553,49	$ 1.786,20	$ 2.644,96	$ 4.254,17	$ 4.742,16
REPUESTOS	$ 155,43	$ 264,55	$ 4,44			$ 22,72	$ 15,79	$ 96,29	$ 310,75	$ 460,16	$ 740,12	$ 825,02
TUBERIAS PEAD NEGRA PARA USO GENERAL	$ 124,80	$ 212,42	$ 3,56			$ 18,24	$ 12,68	$ 77,32	$ 249,52	$ 369,48	$ 594,28	$ 662,45

Elaborado por: El autor, 2020.

En Flexman, existen varios productos a la venta, sin embargo, el producto de mayor venta se trata de la tubería de polietileno de alta densidad, 110 y 160 para agua potable y minería. Este producto es estrella en las compañías del grupo y aporta en la venta del mismo, combinado con la instalación y sistemas más complejos.

Al revisar las ventas por producto del año 2019, se evidencia que el producto más vendido es la manguera flex, en un porcentaje muy alto. A continuación se observa que la venta del manguera supone el 87% en total.

Los productos menos comercializados se basan en manguera negra y otros tipos de accesorios, pues esas negociaciones se trasladan a compañías del grupo, para su gestión.

Tabla 9.

% Venta por productos Flexman 2019

	Total de ventas	**%**
MANGUERA FLEX	$ 182.563,58	71,6%
ACCESORIOS	$ 27.671,74	10,8%
MANGUERA FLEX MERCADERIA	$ 23.016,26	9,0%
MANGUERAS PEAD AGUA POTABLE	$ 16.641,83	6,5%
REPUESTOS	$ 2.895,26	1,1%
TUBERIAS PEAD NEGRA PARA USO GENERAL	$ 2.324,75	0,9%
Total ventas	$ 255.113,41	

Elaborado por: El autor, 2020.

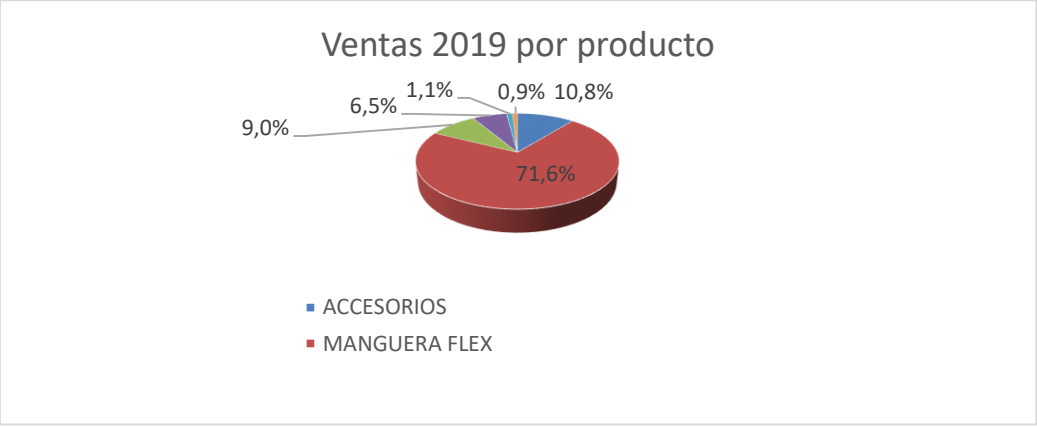


Figura 6. Venta por producto 2019

Elaborado por: El autor, 2020.

3.3.3. Perfil del cliente

El cliente de la empresa, se trata de empresas dedicadas al sector agrícola, del agua potable o de la minería, que necesitan las tuberías para sus proyectos y consumo. Adicionalmente, también clientes dedicados a la distribución de la manguera, como ferreterías, etc. El perfil se ve a continuación:

Tabla 10.
Perfil del cliente

Tipo de cliente	Persona jurídica
Sector de acción	Distribuidores, sector minería y de agua potable
Zona de acción	El oro, Guayaquil.
Preferencias	Compras al por mayor, y por menor y para consumo

Elaborado por: El autor, 2020.

Al analizar las ventas 2019 por cliente, se evidencia que existen dos que suponen el 25% de las ventas de la empresa, y el resto está formado por personas naturales o ferreterías pequeñas, que se dedican a la venta por menor o mayor del producto.

A continuación, se observa el listado de los diez principales clientes de la organización, y el resto han sido agrupados, para poder ver el resumen de estos de un modo más simplificado. Se puede analizar, que los clientes pequeños suponen un aporte interesante a las ventas. Sin embargo, el objetivo de la organización es incrementar grandes contratos con empresas de Agua Potable, dejando pequeñas negociaciones a otras compañías del grupo.

Tabla 11.

Ventas 2019 por cliente

Nombre cliente	*Venta*	*%*
COELSA CIA LTDA	$ 31.041,91	12,2%
BANARIEGO CIA. LTDA.	$ 25.926,75	10,2%
TORRES JARAMILLO MARIANA DE JESUS	$ 22.398,74	8,8%
LOAYZA RAMIREZ ROBERTH JOSE	$ 21.793,05	8,5%
CAJAMARCA BANEGAS MARIA MAGDALENA	$ 15.648,08	6,1%
BOWEN MENDOZA JOSE RICARDO	$ 13.665,54	5,4%
ROMERO PINARGOTE CESAR PAQUITO	$ 12.414,34	4,9%
ALVARADO CRESPO ERIKA GABRIELA	$ 11.159,71	4,4%
ZURIDIST CIA. LTDA.	$ 9.014,61	3,5%
ALVARADO HURTADO SILVIO YOVANI	$ 8.902,49	3,5%
Resto clientes	$ 83.148,18	32,6%
Total ventas	$ 255.113,41	

Elaborado por: El autor, 2020.

Los clientes de la organización solicitan crédito, en el 25% de los casos, y el resto cancelan de contado para recibir sus entregas. Las cuentas incobrables de la organización son de apenas un 5% del total de las ventas, pues se trata de clientes que dependen del sector público y se les dificultan los pagos, en el sector del agua potable.

Tabla 12.

Análisis de cuentas por cobrar

Mes	**Venta**	**Cuentas por cobrar acumulada**
Enero	$13327,53	
Febrero	$22684,16	$ 7.604,90
Marzo	$380,35	$ 1.635,08
Abril	$54,10	$ 327,02
Mayo	$327.07	
Junio	$1947.75	$ 584,33
Julio	$1354,23	$ 523,13
Agosto	$8256,82	$ 2.581,67

Septiembre	$26646,04	$ 8.510,15
Octubre	$39456,83	$ 13.539,08
Noviembre	$63462,57	$ 21.746,59
Diciembre	$70742,25	$ 14.960,65

Elaborado por: El autor, 2020

El mes que tiene mayor pico de cuentas por cobrar en el 2019 fue Noviembre, que coincide con el mes que más se vende en el año. Se evidencia que el nivel de cuentas por cobrar no es elevado, pero está unido al nivel de ventas de la organización. Las cuentas por cobrar se mantienen en un nivel bajo, pues la mayoría de operaciones se realizan de contado, pero se observa un alza de estas en la finalización del año.



Figura 7. Comportamiento de cuentas por cobrar Flexman 2019.

Elaborado por: El autor, 2020

3.4. Plan de estratégico comercial:

La empresa Flexman no tiene gasto en publicidad ni redes sociales para comercializar el producto, pues su contacto con el cliente es directo. La organización pertenece a la Asociación de Plásticos del Ecuador, para obtener beneficios en profesionalización, pero lo realiza por medio de la empresa Boflex S.A.

La única forma de comercialización y publicidad es a través de etiquetas pegadas en los productos, que se incorporan al costo, del propio producto.

En el aspecto logístico, el camión es propio para entregas a nivel nacional y la publicidad es del grupo Boflex S.A.

Así pues, el plan comercial de Flexman se alinea al de las empresas del grupo Boflex S.A., aprovechando los contactos de este y con visitas directas a los clientes, como principal herramienta de venta.

3.5. Análisis de la fuerza de ventas

En la organización las ventas son realizadas por la gerencia o por dos vendedores freelance, que ingresan pedidos a la compañía, Se observa que la gerencia general posee un nivel más alto de ventas que el resto, con respecto al total. Esto disminuye los costos por comisiones, y genera más ingresos para la empresa.

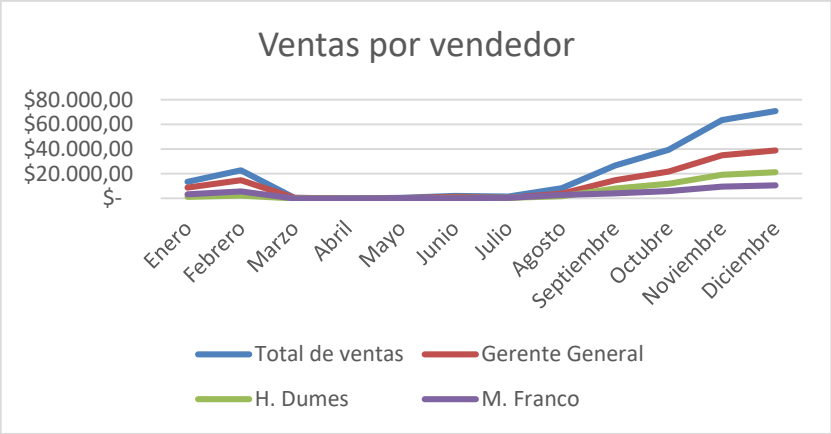


Figura 8. Ventas por vendedor

Elaborado por: El autor, 2020

La política de comisiones para los vendedores es del 5% de la venta mensual. Al revisar la ganancia de la empresa por ventas menos comisiones, al ser la gerencia general, el vendedor con mejores resultados; los costos son menores para la organización y permite generar mayor utilidad.

Tabla 13.

Comisiones por vendedor

Mes	Total de ventas	Comisión H. Dumes	Comisión M. Franco	Total comisiones	Ganancia por ventas
Enero	$ 13.327,53	$ 66,64	$ 166,59	$ 233,23	$ 13.094,30
Febrero	$ 22.684,16	$ 113,42	$ 283,55	$ 396,97	$ 22.287,19
Marzo	$ 380,35	$ -	$ -	$ -	$ 380,35
Abril	$ 54,10	$ -	$ 2,71	$ 2,71	$ 51,40
Mayo	$ 327,07	$ -	$ 5,72	$ 5,72	$ 321,35
Junio	$ 1.947,75	$ 24,35	$ 9,74	$ 34,09	$ 1.913,66
Julio	$ 1.354,23	$ 20,31	$ 23,70	$ 44,01	$ 1.310,22
Agosto	$ 8.256,82	$ 82,57	$ 144,49	$ 227,06	$ 8.029,76
Septiembre	$ 26.646,04	$ 399,69	$ 199,85	$ 599,54	$ 26.046,50
Octubre	$ 39.456,83	$ 591,85	$ 295,93	$ 887,78	$ 38.569,05
Noviembre	$ 63.462,57	$ 951,94	$ 475,97	$ 1.427,91	$ 62.034,66
Diciembre	$ 70.742,25	$ 1.061,13	$ 530,57	$ 1.591,70	$ 69.150,55

Elaborado por: El autor, 2020

3.6. Satisfacción del cliente

Por medio de asistente administrativa a los clientes que han realizado 3 compras dentro del semestre se les realiza una encuesta de satisfacción. Asistente administrativa contacta por teléfono y tabula la misma para revisión de resultados de esta.

La encuesta a realizar se encuentra en anexo III.

Los resultados del segundo semestre del 2019, se resumen a continuación y se evidencia que la satisfacción del cliente es elevada.

Tabla 14.

Resultados de satisfacción del cliente 2019

	PRODUCTO				SERVICIO			RESULTADO
	RESISTENCIA DURABILIDAD	***ESPECIFICACIONES***	***CONDICIONES***	***PRECIO***	***RECLAMOS***	***TIEMPO DE ENTREGA***	***ATENCION VENDEDOR***	**TOTAL**
PROMEDIO	5,00	4,98	4,95	4,80	4,86	4,59	4,64	4,8
%	100%	100%	99%	96%	97%	92%	93%	

EVALUACION GLOBAL	**97%**

Elaborado por: El autor, 2020



Figura 9. Satisfacción del cliente 2019

Elaborado por: El autor, 2020

Se evidencia que la satisfacción global es del 97% y esto supone que el cliente se encuentra satisfecho con el producto y servicio recibido por la organización.

Conclusiones

El objetivo principal en este estudio fue analizar la gestión comercial de la empresa Flexman en el periodo 2019, observando con las cifras analizadas que estos superaron las expectativas planificadas por la gerencia al comienzo del año 2019, ya que del 50% planificado se obtuvo el 400% de incremento en las ventas semestrales. Estos resultados se obtuvieron por la alianza con la empresa del grupo Boflex S.A., compañía que posee años de experiencia en el mercado y fuerte fidelización del consumidor actual.

Al revisar las bases teóricas sobre las estrategias comerciales que se pueden aplicar a las empresas, y aplicarlas al caso estudiado, se observa que en Flexman, pese a las cifras de crecimiento obtenidas, se deben estructurar acciones comerciales que agreguen valor al producto y lo diferencien de la competencia. En la empresa la cantidad de clientes no ha incremento, sino la cantidad de venta de estos. Es decir, la empresa tiene el 70% de sus ventas en 9 clientes, y el resto son clientes pequeños en lo que se debe potenciar la recompra y recomendación.

Con la metodología aplicada se obtiene que el principal objetivo de una estrategia comercial es básicamente lograr que el producto alcance el objetivo de ventas marcado**.** En global, en Flexman, los niveles marcados de metas de ventas superan las expectativas en un 400%. Sin embargo, estas metas dependen en un 70% de la gerencia general, y es necesario estructurar estrategias que incrementen la participación de venta del resto de vendedores.

Al analizar la estrategia comercial de Flexman se observa que la base de su lanzamiento con éxito inicial es la un producto estrella que cumple las expectativas de los clientes. El 75% de sus ventas se basan en el producto estrella que es la manguera Flex, sin embargo, se debe potenciar la estrategia de venta del resto de productos/servicios para incrementar el volumen comercial global.

Recomendaciones

La recomendación al realizar una estrategia comercial es planificar correctamente el conjunto de acciones o planes que se realizan para alcanzar objetivos como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado. Sin clientes no se pueden obtener ganancias, son indispensables para el negocio. Por ello, es imprescindible contar con una estrategia que consiga atraer la atención del público hacía la empresa.

Para desarrollar una estrategia comercial no es necesario contar con grandes recursos. Lo importante es contar con una cultura de innovación que le permita a la empresa crear soluciones a la medida del cliente y siempre centrarse en él.

Las recomendaciones adicionales que se proponen a la empresa son:

- Elaboración de un plan de marketing, con consideración de una pequeña inversión en publicidad para incrementar el uso del producto.

- Formalizar las acciones tomadas a partir de la encuesta de satisfacción en la empresa, para que el cliente conozca las acciones tomadas con sus recomendaciones elaboradas.

- Para el correcto manejo de la cartera de clientes de la empresa, es necesario la revisión de la base de datos de esta y asignación aleatoria a vendedores freelance para el manejo de la cuenta y pago de comisiones. Con una mayor comisión el vendedor se motiva más y la organización incrementa sus ingresos por venta.

Referencias bibliográficas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

INEC. (2019). Estadísticas nacionales Ecuador.

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

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

Guerrero, F. y. (2016). *Procedimiento para el proceso de comercializacion.* Madrid: Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales.

Business and Marketing School. (2015). *Manual de Técnicas Comerciales.* México.

Brenes, L. (2012). *Gestión de comercialización.* Madrid: Vértice.

Muñiz, L. (2015). *Gestión comercial y de marketing.* Barcelona: Profit.

Williams, N. (2017). *Gestión Comercial I.* Chile: Universidad de los lagos.

Einstein, A. (1985). *El significado de la relatividad.* Madrid: Planeta.

Novack, G. (1972). *Introducción a la lógica del marxismo.* México: Juventud Marxista Revolucionaria.

Polins, M. (2016). *Teoría de planificación.* México: Upper.

Fernandez, R. (2016). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas.* Madrid: Planeta.

Bagozzi, P. (2018). Salesforce Performance and Satisfaction as a Function of Individual Difference, Interpersonal, and Situation Factors. *Journal of Marketing Research*, 517-531.

Churchill, A., M., N., Ford, C., & Walker, J. (1974). Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen. *Journal of Marketing Research*, 254- 260.

Kotler, P. (2015). *Dirección de Mercadotecnia.* México: Mc Graw Hill.

(s.f.). Obtenido de Boflex S.A.: www.boflex.com.ec

ANEXO I. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A EMPRESAS

Estimados, gracias por su tiempo. Ayúdenos con unas breves preguntas para conocer estrategias exitosas en el ámbito comercial en su organización.

Nombre de la empresa:
Tiempo como gerente/dueño:
Sector en que trabaja:

1. ¿Ha existido algún cambio a nivel comercial en el sector que trabaja?
2. ¿Qué estrategia comercial le ha servido en los últimos años en su organización?
3. ¿Cómo han sido los resultados de su empresa?
4. ¿De qué modo las estrategias desempeñadas han sido efectivas para la empresa?
5. ¿Hubo alguna estrategia que le toco reenfocar? ¿O modificar?
6. ¿Realiza encuestas o seguimiento al cliente para conocer en que puede mejorar?
7. ¿Su fuerza de venta es propia o freelance? ¿Cuál ha sido el método más eficaz para manejar las ventas?
8. ¿Qué funciones tienen sus áreas comerciales?

Gracias por sus respuestas.

ANEXO II. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A VENDEDORES

Estimados, gracias por su tiempo. Ayúdenos con unas breves preguntas para conocer las estrategias de venta para cada producto y el éxito en estas en la organización Flexman.

Tiempo de trabajo:
Experiencia en el sector:

1. ¿Ha existido algún cambio a nivel comercial en la empresa?
2. ¿Qué estrategia comercial le ha servido en los últimos años?
3. ¿Cómo han sido los resultados comerciales obtenidos?
4. ¿De qué modo las estrategias desempeñadas han sido efectivas para la empresa?
5. ¿Hubo alguna estrategia que le toco reenfocar? ¿O modificar?
6. ¿Qué funciones tienen en el área comercial?

Gracias por sus respuestas.

ANEXO III. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Para Flexman S.A., la satisfacción del cliente es el aspecto más importante de nuestro negocio. Apreciaremos se tome unos minutos para retroalimentarnos sobre el servicio que hemos dado a vuestra organización.

Ciudad: **Fecha:**

Cliente:

Contacto:

Criterios de evaluación

Producto	1 deficiente	2 regular	3 bueno	4 muy bueno	5 excelente
Resistencia-Durabilidad					
Especificaciones del producto					
Condiciones/estado en que recibe					
Precio					

Atención en el servicio	1 deficiente	2 regular	3 bueno	4 muy bueno	5 excelente
Atención a reclamos					
Tiempo de entrega					
Atención del vendedor					

Recomendaría nuestro producto **Sí ( )** **No ( )**

Nos gustaría conocer en qué podemos mejorar para servirle mejor, sus comentarios son importantes y serán considerados para prestarle el servicio que usted merece.

Gracias, que tenga un excelente día.