

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**SISTEMA DE GESTIÓN DEL ÁREA COMERCIAL DEL SECTOR
TECNOLÓGICO. CASO DE ESTUDIO EMPRESA ANDEAN-TRADE
S.A.**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER
EN GERENCIA EMPRESARIAL**

EDWIN MARCELO CALVOPIÑA LIMAICO

mcalvopi@gmail.com

Director: Ing. Oña Serrano Alberto Xavier

xavier.ona@epn.edu.ec

2016



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe de la tesis de grado presentado por Edwin Marcelo Calvopiña Limaico.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha mes día de año.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Ing. Oña Serrano Alberto Xavier	Director	
Ing. Javier Cuestas	Examinador	
Ing. Xavier Unda	Examinador	

Efraín Naranjo, Ph.D

DECANO

DECLARACIÓN

Yo, Edwin Marcelo Calvopiña Limaico, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Edwin Marcelo Calvopiña Limaico

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Edwin Marcelo Calvopiña Limaico, bajo mi supervisión.

Ing. Oña Serrano Alberto Xavier

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

A mi querida familia, pilar importante en mi vida. Por permitirme alcanzar uno más de mis objetivos, y ver plasmado finalmente su esfuerzo.

Al Ing. Oña Serrano Alberto Xavier director de tesis por su confianza, y su valioso aporte y colaboración en este proyecto.

A la empresa Andean-Trade, por brindarme las facilidades de realizar el presente proyecto y lograr plasmar lo aprendido durante mi carrera.

Todos y cada una de las personas que pusieron su contribución en la formación de mi maestría.

DEDICATORIA

A mis padres por su cariño, dedicación, sacrificio y abnegación, por inculcarme principios y valores de una buena familia y por darme las fuerzas de seguir adelante en todas las etapas de mi vida.

A Mi esposa Narcisa y mis hijos Tamia, Kevin y Andrés por su paciencia, amor y fuente de inspiración para cumplir nuestros anhelos.

A Mis hermanos Lady y Mauricio, a mi cuñado Andrés por su tiempo, preocupación y apoyo.

Edwin

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	I
LISTA DE TABLAS	III
LISTA DE ANEXOS	IV
RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN	4
1.2.1 FORMULACIÓN	4
1.2.2 SISTEMATIZACIÓN	5
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	5
1.5 HIPÓTESIS	7
1.6 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL PROBLEMA	7
2 MARCO TEÓRICO	9
2.1 LA ADMINISTRACIÓN Y LA GESTIÓN	9
2.1.1 LA GESTIÓN COMERCIAL	10
2.1.1.1 La innovación	11
2.1.1.2 La tecnología	11
2.1.1.3 El liderazgo	11
2.1.2 ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN	12
2.2 EL SISTEMA DE GESTIÓN	12
2.3 LA PLANIFICACIÓN	13
2.3.1 FUERZAS DEL ENTORNO QUE REPERCUTEN EN LAS VENTAS	13
2.3.1.1 Análisis del entorno	14
2.3.1.2 Estrategias	16

2.3.2	FACTORES CLAVES DEL ÉXITO EN LAS VENTAS.....	17
2.3.3	ACTIVIDADES DE VENTAS	17
2.3.4	ETAPAS DEL PROCESO DE VENTAS	18
2.3.4.1	Prospección	19
2.3.4.2	Calificación	20
2.3.4.3	Proponer / Acordar.....	20
2.3.4.4	Cierre.....	21
2.4	LA ORGANIZACIÓN	21
2.4.1	IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN	21
2.4.2	EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN	22
2.4.2.1	La estructura.....	23
2.4.2.1.1	Las estructuras de la organización	24
2.4.2.2	División del trabajo.....	27
2.4.2.3	La coordinación	27
2.5	DIRECCIÓN	28
2.5.1	EL PROCESO DE DIRECCIÓN	28
2.5.1.1	La toma de decisiones	29
2.5.1.2	La comunicación.....	29
2.5.1.3	La motivación	30
2.6	EL CONTROL	30
2.6.1	EL PROCESO DE CONTROL.....	31
2.6.1.1	Establecimiento de estándares e indicadores	31
2.6.1.2	Medición y detección de desviaciones.....	32
2.6.1.3	La corrección.....	32
2.6.1.4	Retroalimentación	32
2.6.2	SISTEMAS DE CONTROL.....	32
2.6.2.1	Reportes e informes	32
2.6.2.2	Los sistemas de información.....	32
2.7	MATRIZ FODA	34
3	METODOLOGÍA.....	37
3.1	SITUACION ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN	42

3.1.1	ANÁLISIS SITUACIONAL	42
3.1.2	DIRECCIONAMIENTO	42
3.1.2.1	Misión	42
3.1.2.2	Visión.....	42
3.1.2.3	Objetivos estratégicos del área comercial.....	43
3.1.3	SOLUCIONES Y MARCAS.....	43
3.1.4	CLIENTES	45
3.1.5	ÁREA COMERCIAL.....	45
3.1.5.1	Estructura Organizacional del Área Comercial	45
3.1.5.2	Funciones del área comercial.....	46
3.1.5.3	Embudo de negocios	49
3.1.6	ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE VENTAS.....	50
3.2	ESTRATEGIA DE ANÁLISIS, IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL.....	50
3.2.1	ANÁLISIS FODA	51
3.2.1.1	Fortalezas	51
3.2.1.2	Oportunidades	51
3.2.1.3	Debilidades	52
3.2.1.4	Amenazas	52
3.2.2	Matriz FODA.....	53
3.2.3	Planteamiento de estrategias.....	54
3.3	SISTEMA DE GESTIÓN DEL ÁREA COMERCIAL	54
3.3.1	ESTRATEGIA PARA CUMPLIMIENTO DE LA DEMANDA DE ATENCIÓN AL CLIENTE.	54
3.3.2	PLANTEAMIENTO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA COMERCIAL.....	56
3.3.2.1	Gerente comercial	58
3.3.2.2	Gerente de cuenta.....	59
3.3.2.3	Gerente de producto o <i>product manager</i>	61
3.3.2.3.1	Programa de socio.....	61
3.3.2.3.2	Relacionamiento comercial.....	63

3.3.2.3.3	Otras funciones	64
3.3.3	TÉCNICA DE CONTROL PARA EL SEGUIMIENTO DE OPORTUNIDADES DEL NEGOCIO	65
3.3.3.1	Sistema Pipedrive.....	66
3.3.3.1.1	Elaboración de actividades de control	69
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
4.1	CONCLUSIONES.....	73
4.2	RECOMENDACIONES	76
	REFERENCIAS	78
	ANEXOS	82

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - La administración es un proceso.....	9
Figura 2 - La gestión comercial	10
Figura 3 - Etapas de la administración	12
Figura 4 - Sistema de gestión.....	13
Figura 5 - Variable del entorno externo	15
Figura 6 - Variable del entorno interno	15
Figura 7 - Proceso de planificación	16
Figura 8 - Embudos de negocios.....	19
Figura 9 - Etapas de la organización.....	22
Figura 10 - El organigrama.....	23
Figura 11 - Estructura geográfica	24
Figura 12 - Estructura de especialización de productos.....	25
Figura 13 - Estructura basada en la industria.....	25
Figura 14 - Estructura de tamaño de cuenta	26
Figura 15 - Estructura matricial	26
Figura 16 - División de trabajo.....	27
Figura 17 - La dirección.....	29
Figura 18 - Proceso de la toma de decisiones	29
Figura 19 - El proceso de control	31
Figura 20 - Matriz FODA y su entorno.....	34
Figura 23 - Diagrama causa-efecto de la gestión comercial	41
Figura 21 - Organigrama del Área Comercial.....	45
Figura 22 - Fases del pipeline	49
Figura 24 - Indicadores Financieros	50
Figura 25 - Organigrama del área comercial.....	57
Figura 26 - Relación comercial.....	63
Figura 27 - Embudo de negocios (Pipeline)	67
Figura 28 - Actividades de la técnica de control.....	70

Figura 29 - Informe de actividades	70
Figura 30 - Detalle de actividades	71
Figura 31 - Personalización de campos	71
Figura 32 - Estadísticas de actividades	72

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Indicadores financieros de los últimos cinco años	6
Tabla 2 - Factores del trabajo y actividades de ventas	18
Tabla 3 - Matriz FODA	35
Tabla 4 - Programa de socios o partner	62

LISTA DE ANEXOS

ANEXOS A - Programa socios	82
ANEXOS B - Preguntas entrevista	83
ANEXOS C - Formato entrevistas	84
ANEXOS D - Entrevistas	85
ANEXOS E - Entrevistas mayoristas	86
ANEXOS F - Pipeline	87
ANEXOS G - Sistema Pipedrive.....	88

RESUMEN

El presente estudio tiene el propósito de analizar el actual sistema de gestión comercial de la empresa Andean-Trade S.A., y determinar sus limitaciones y la forma en que puede ser mejorado, teniendo como meta un nuevo sistema de gestión para el área comercial, que se adapte fácilmente a los constantes cambios de los factores que influyen en el sector tecnológico.

Al ser Andean-Trade S.A. Una empresa cuyo giro del negocio es la comercialización de productos y servicios tecnológicos, la iniciativa del gobierno de impulsar las Tecnologías de información y Comunicación (TIC) tanto en su matriz productiva, como en la base de datos de las empresas públicas, le ha permitido un incremento en su volumen de ventas en estos últimos años, consiguiendo crear nuevas relaciones comerciales con fabricantes y distribuidores. No obstante, esta incidencia en el incremento de la demanda se vio afectada al no tener un sistema de gestión comercial adecuado.

En el planteamiento de la gestión comercial, se empleó una nueva estructura organizacional basado en geográfica, producto y matricial, aplicando la distribución de trabajo según dicha estructura, y se establece la creación de las gerencias de productos, para satisfacer las necesidades del cliente con una atención ágil y eficaz, de tal manera que se logre el cumplimiento de las entregas de oferta con tiempos de respuestas adecuados y manteniendo una apropiado relacionamiento comercial con clientes, además de contar con una herramienta de control dar seguimiento a las oportunidades de negocios.

Palabras clave: Estrategias. Estructura organizacional. Gestión comercial. Matriz productiva. Tecnologías de Información y Comunicación.

ABSTRACT

The present study aims to analyze the current system of commercial management of the company Andean-Trade SA, and determine their limitations and how they can be improved, aiming at a new management system for the commercial area, which is easily adapt to constant changes in the factors affecting the technology sector.

As Andean-Trade S.A. A company whose line of business is the marketing of technology products and services, the government's initiative to boost Information and Communication Technologies (ICT) in their productive matrix, as in the database of public companies, has allowed an increase in its turnover in recent years, getting create new business relationships with manufacturers and distributors. However, this impact on the increase in demand was affected by not having an adequate system of commercial management.

In the approach to business management, a new organizational structure based on geographical, product and matrix was used, applying the distribution of work according to this structure, and building managements established products to meet customer needs with a agile and efficient service, so that compliance with delivery times offer adequate responses achieved and maintaining appropriate commercial relationship with customers, in addition to a control tool to monitor business opportunities.

Keywords: Strategies. Organizational structure. Commercial management. Productive matrix. Information and Communication Technologies.

1 INTRODUCCIÓN

La gestión comercial en esencia se encarga de la selección, incorporación, capacitación y motivación, la forma en organizar y compensar al personal de ventas del mismo modo pronostica y controla las ventas y los presupuestos de ventas, por consiguiente, ayuda a la empresa al cumplimiento de sus objetivos. Las estrategias de ventas y la forma en la cual se relacionan con el propósito de la empresa permitirá alcanzar el éxito deseado.

La forma de gestionar las ventas a cambiado considerablemente desde el punto de vista tradicional, ya que en la actualidad se consideran aplicaciones de tecnología de la información en las ventas y en su administración. Herramientas que permiten conocer más rápido las necesidades del cliente y sus tendencias.

Las empresas resaltan la importancia de la tarea del área comercial y el propósito de mejorar la efectividad de esta área. Cabe recalcar que el aspecto relevante de vender es la extensa complejidad de los roles de ventas. Además de contar con una gran variedad de habilidades, el personal de ventas debe evolucionar a tal punto de ser un consultor que debe ocuparse de identificar los problemas, determinar necesidades y proponer e implementar soluciones efectivas. para cumplir con éxito las ventas.

Sin embargo, la forma en que el cliente compra a cambiado, de tal forma que no adquiere simplemente productos por separados sino soluciones integradas o llave en mano, del mismo modo hoy en día el comprador busca un valor agregado a los productos ofertados.

Sobre las premisas anteriormente analizadas, el desarrollo de la presente tesis es analizar el sistema de gestión del área comercial de la empresa Andean-Trade S.A. Empresa dedicada a la comercialización de productos y servicios del sector tecnológico, y determinar sus limitaciones y la forma en que pueden ser mejorados, mediante estrategias que le permitirá una adecuada gestión comercial.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo con el documento de los logros de La Revolución Tecnológica en Ecuador el Gobierno de la Revolución ciudadana, “durante los últimos 6 años, ha invertido en el sector de la tecnología y telecomunicaciones, como un campo prioritario para reestructurar el país, utilizando los sistemas informáticos y aprovechando las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para generar conocimiento” («Cifras de telecomunicaciones en Ecuador 2013», 2013).

“El ministro de Telecomunicaciones, señaló que Ecuador es el país con mayor crecimiento de Internet a manera regional. El funcionario destacó que el país tuvo un crecimiento de 47,7% entre 2006-2013. Detalló que los índices de medición de rendimiento Akamai establecen que Ecuador es el país que tiene en promedio la velocidad estándar del mundo” (MINTEL, 2014).

Andean-Trade es una empresa dedicada a la comercialización de productos y servicios tecnológicos, con esta iniciativa del gobierno le ha permitido un incremento en su volumen de ventas en estos últimos años, consiguiendo crear nuevas relaciones comerciales con fabricantes y distribuidores, no obstante, esta incidencia del incremento de la demanda se vio afectada al no satisfacer adecuadamente la atención ágil y eficaz de los clientes, lo que está ocasionando un colapso en cumplimientos de oferta y tiempos de respuestas, afectando a su sistema de gestión comercial por no contar con estrategias que permitan seguir con el curso normal de las negociaciones.

La gerencia comercial es la encargada del relacionamiento con los fabricantes o marcas, y distribuidores pero al carecer del tiempo está perdiendo su nivel y hasta la representación de la marca, para alcanzar o mantener dichos niveles tiene que cumplir con algunos requisitos, entre esos: un número adecuado de vendedores certificados, un número de ingenieros expertos en la instalación y configuración del producto o servicio, un nivel de ventas anuales, un conocimiento adecuado de las distintas herramientas de la página web, para dar seguimiento a las ventas, promociones tecnológicas, herramientas de mercadeo, registros de oportunidad para obtener finalmente descuentos diferenciales contra sus competidores.

La gestión de la gerencia comercial está centralizada en un solo ejecutivo, quien acompaña al vendedor para reforzar las características de sus productos y de esta manera afianzar la relación con el cliente, pero debido al aumento de la demanda de reuniones, se le es imposible asistir a todos los vendedores, por lo tanto, hace que se posterguen las visita y en el peor de los casos se pierda al cliente.

De la misma manera es el gerente comercial es quien atiende las visitas, reuniones, capacitaciones y eventos de los diferentes fabricantes y distribuidores quienes realizan un seguimiento de todos los registros de oportunidades inscritas en el portal web del fabricante.

La inclusión de nuevo personal al área comercial en función de la demanda no está alcanzando los resultados esperados, esto en su mayoría es por el desconocimiento de los productos y servicios que oferta la empresa ya que se necesita que cada uno por lo menos adquiera la capacitación y la certificación para ser reconocido como socio por el fabricante, por otra parte, se detecta la falta de gestión comercial en el seguimiento de las propuestas, un registro de oportunidad, es decir claramente se evidencia una falta de control y por lo tanto una pérdida del cliente.

En este contexto es necesario analizar el desempeño del sistema de gestión comercial de la empresa y determinar sus limitaciones y la forma en que pueden ser mejorados, teniendo como meta a mediano plazo el mejoramiento del sistema de gestión comercial, que organice los procesos relacionados con las ventas y genere conocimiento de las necesidades de los clientes, el entorno competitivo y el cambio continuo del ambiente.

Las empresas por lo general tienen que comprar, transformar, vender y suministrar un bien o un servicio el contar con una administración más creativa e innovadora, da paso a un trabajo eficiente y efectivo, plantear un sistema de gestión que permita continuar ordenadamente una actividad laboral con el fin de alcanzar los objetivos. Por lo que un sistema de gestión comercial provoca un cambio cultural, y este es sin duda el objetivo de esta tesis.

Una administración estratégica hoy en día debe estar basado en herramientas de gestión sobre las cuales se desarrollará toda la planificación del área comercial y su posterior administración y control.

Según el autor Thompson, Strickland, & Gamble (2008) afirma que:

Toda empresa debe estar dispuesta y preparada para modificar su estrategia en respuesta a las condiciones cambiantes del mercado, al avance de la tecnología, a las medidas recientes de los competidores, al cambio de las necesidades y preferencias de los clientes, a las oportunidades emergentes en el mercado y a las pruebas claras de que la estrategia no funciona bien. Así la estrategia de una compañía siempre está en proceso. (p. 201)

El autor Fred, 2003 afirma:

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil. (p.6).

1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN

1.2.1 FORMULACIÓN

¿El sistema de gestión comercial ayudará a mejorar al desempeño y óptimos resultados del área comercial en la empresa Andean-Trade, dedicada a la comercialización de productos y servicios tecnológicos?

1.2.2 SISTEMATIZACIÓN

- ✓ ¿Cuáles son las ventajas de realizar un sistema de gestión comercial para la empresa Andean-Trade?
- ✓ ¿De qué manera se debe definir el sistema de gestión para el área comercial del sector tecnológico?
- ✓ ¿Cuáles son las estrategias para el sistema de gestión comercial para la empresa Andean-Trade?
- ✓ ¿Cómo se puede implementar un sistema de gestión comercial?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Proporcionar un sistema de gestión para el área comercial de la empresa Andean-Trade, el mismo que permita adaptarse a los cambios del sector tecnológico.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Análisis de la situación actual del área comercial que permita determinar las deficiencias acordes a las exigencias actuales.
- ✓ Analizar, identificar y evaluar las funciones del área comercial
- ✓ Proponer una estructura organización del área comercial
- ✓ Definir una estrategia que permita cumplir con la demanda de reuniones.
- ✓ Elaborar una técnica de control para el seguimiento de oportunidades de negocios

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

“Los mercados en los que operan las empresas, en la actualidad, son mercados maduros, mayoritariamente saturados y con clientes informados y exigentes. Por ello, las empresas deben orientarse al mercado; ya no es posible ofrecer productos que no guarden relación con lo que el mercado necesita, sino que resulta imprescindible actuar en función de lo que los consumidores esperan de la empresa, de forma que los productos satisfagan totalmente las necesidades de los consumidores” (García, 2005)

“La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos” (Münch, 2010).

El área comercial es considerada uno de los principales departamentos de la empresa, ya que depende de su desenvolvimiento para afrontar con éxito los permanentes cambios del mercado, y la competitividad viene en gran medida marcada por la actividad que el área comercial desarrolle.

Asimismo, estudia e implanta los medios necesarios para efectuar la venta de la forma más rentable y beneficiosa para la empresa, teniendo en cuenta la necesidad de cubrir sus objetivos de facturación. Su gestión debe alcanzar todo el proceso de la venta, de ahí que sea imprescindible contar con una estrategia amplia. Para ello organiza y coordina la actividad del área comercial con los servicios que intervienen antes y después de la venta.

El actual entorno competitivo, demanda del área comercial, competencias específicas en el manejo y uso de herramientas y estrategias focalizadas en la captación y retención de clientes. Esto hace que las empresas usen tecnologías, y es indispensable estar en contacto con consumidores potenciales, conocer sus gustos, preferencias y necesidades, la existencia de un modelo de gestión será una herramienta de apoyo para que el área comercial defina los procesos, establezca estrategias y realice correcciones si fuera el caso.

Los indicadores financieros de los últimos cinco años, denotan el crecimiento en ventas de la empresa, según el Portal de negocios Ekos.

Tabla 1 - Indicadores financieros de los últimos cinco años

Año	Ventas
2010	5,806,076.00
2011	7,245,391.00
2012	14,351,664.00
2013	18,959,890.00
2014	19,401,449.00

(Ekos, 2015)

1.5 HIPÓTESIS

El sistema de gestión del área comercial se adapta al cambio constante de las ventas de los bienes y servicios tecnológicos.

1.6 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL PROBLEMA

El panorama tecnológico en el Ecuador se ha ido transformando en estos últimos años, esto debido a que es uno de los objetivos del actual gobierno para un mejor desarrollo educativo y social.

Los grandes esfuerzos por impulsar la innovación en el país y los continuos cambios tecnológicos, la apertura comercial y política, y la integración global a través de los medios de comunicación, han llevado a las empresas a estar en un permanente estado de alerta tanto, respecto a lo que ocurre en su entorno como a la funcionalidad y eficiencia de sus estructuras y procesos internos para adaptarse y aprovechar estos cambios.

Estos cambios dan paso a la competitividad de las empresas del sector tecnológico ecuatoriano y de tal manera dichas empresas deben adaptarse a estos nuevos ámbitos comerciales en constante crecimiento, por lo que se han visto obligados a una transformación constante en su sistema de gestión comercial.

Andean-Trade S.A. empresa del Grupo Andean nace en el año 2000, sin embargo, alcanza su mayor éxito en el año 2009 y emprende la idea de diversificar y generar más negocios complementarios, debido a la gran inversión en el área de tecnología que el Gobierno del Presidente Correa promueve con el propósito de que las compañías se complementen y puedan ofrecer todas las soluciones requeridas para el fortalecimiento tecnológico de las diferentes Instituciones del Estado.

Actualmente Andean-Trade S.A. trabaja en el asesoramiento con sus clientes en el enfoque de conducir las capacidades de transformación de las nuevas tendencias tecnológicas, es así que se está aplicando soluciones basadas en verticales, tales como:

- ✓ Asesoramiento está enfocado en ayudarles a implementar una red de nueva generación que este alineada a los objetivos empresariales, para este propósito seguimos recomendaciones de modelos de la industria como SONA que permita que la red sea consciente de las aplicaciones empresariales.
- ✓ Aplicaciones de colaboración que para el caso de empresas dedicadas a la minería se convierten en sistemas de alto impacto en su seguridad y productividad diaria.
- ✓ Soluciones de movilidad para empresas que cuentan con usuarios que necesitan acceso en diferentes sitios de la empresa con los mismos perfiles y las mismas políticas.
- ✓ Soluciones de seguridad cuentan con implementaciones que permiten un mejor desempeño diario de todo el personal que depende de la red para su operación diaria, ya que está enfocada en optimizar el tráfico que fluye sobre los centros de cómputo.

Por todo esto, están convencido de ser una empresa orgullosamente ecuatoriana y que aporta al desarrollo y la mejora de la calidad de vida de los ecuatorianos, a través de la innovación, desarrollo y generación de empleo y ratificar una vez más el compromiso de seguir trabajando con excelencia, eficiencia, calidad y servicio al cliente y así aportar a un Ecuador más competitivo y equitativo.

Un sistema de gestión comercial provoca un cambio cultural, y este es sin duda uno de los puntos centrales de esta tesis. La administración hoy en día debe estar basada en herramientas de gestión sobre las cuales se desarrollará toda la planificación del área comercial y su posterior administración y control. De tal manera que se alinee con las estrategias del actual gobierno.

2 MARCO TEÓRICO

En este capítulo se analiza las diferentes teorías en las que se fundamentó la presente investigación y que servirán de apoyo a la resolución del problema planteado.

2.1 LA ADMINISTRACIÓN Y LA GESTIÓN

A partir de la existencia del ser humano que dominó el planeta, surgió el requerimiento de trabajar en grupo para continuar la supervivencia. De tal manera surge la necesidad de la administración como una forma de reorganizar los esfuerzos de un grupo y alcanzar objetivos habituales. De esta forma, la administración ha favorecido al avance de la humanidad, al suministrar lineamientos que perfeccionarán la utilización de los recursos y ejecutar sus labores con una mayor eficiencia. Según el autor Chiavenato (2001) afirma “la tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos” (p.3).

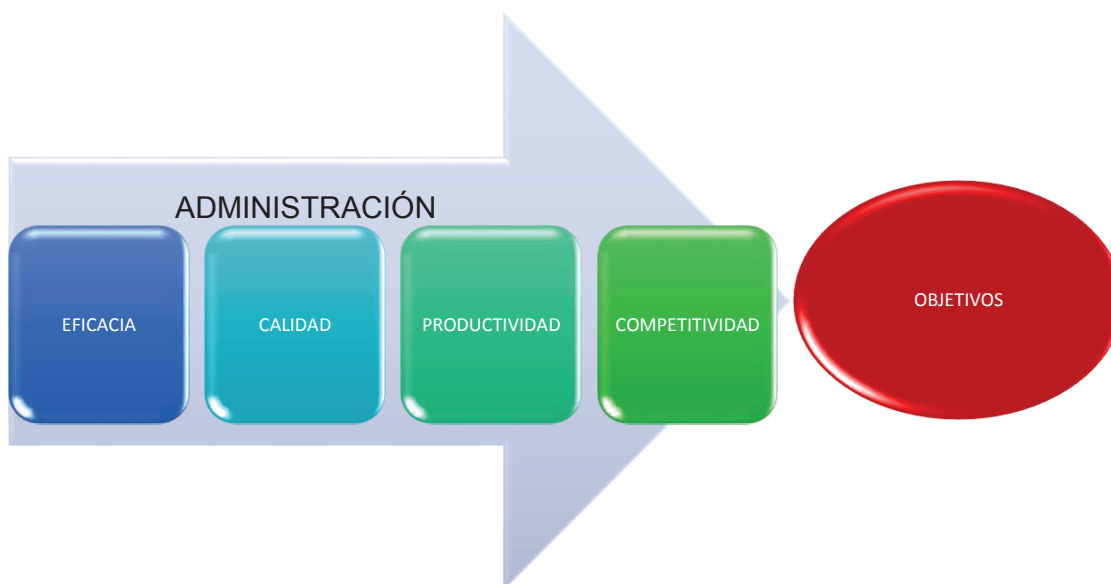


Figura 1 - La administración es un proceso

Fuente: propia

2.1.1 LA GESTIÓN COMERCIAL

La administración de las ventas es uno de los elementos esenciales para el éxito de las organizaciones modernas y dedicadas a ofrecer productos y servicios. Cuando las tendencias del entorno actual son muy cambiantes, los gerentes de ventas deben reaccionar con nuevos planteamientos de estrategias de ventas. Y lograr que la administración de la fuerza de ventas esté preparada al cambio.

La administración de las ventas está en constante cambio debido a factores como la globalización, tendencias tecnológicas, comportamientos culturales, sociales o políticos, estos cambios alteran enormemente la forma en como los vendedores llegaban al mercado objetivo y para lo cual deben estar preparados hacia las nuevas necesidades de los clientes. El autor Johnston (2009) afirma que “en su sentido más amplio, este tema de la nueva era de la administración de ventas representan tres aspectos fundamentales: La innovación, La tecnología y El liderazgo” (p.4).

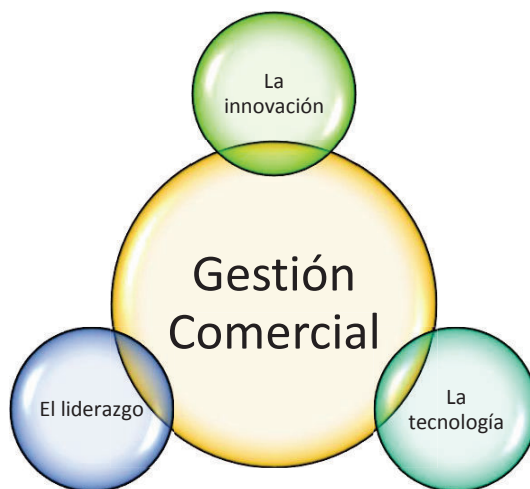


Figura 2 - La gestión comercial

Fuente: propia

La innovación, la tecnología y el liderazgo suministran una nueva forma de la gestión comercial, permitiendo a las empresas asimilar los factores de su entorno que afectan a su desempeño. Y desarrollar estrategias que permitirán alcanzar las metas planteadas.

2.1.1.1 La innovación

Ahora los vendedores se ocupan de aspectos más particulares, proporcionando información a los clientes para resolver sus problemas, de tal manera que se conviertan en verdaderos asesores del negocio y no solo enfocados en la transacción comercial de ofertar productos o servicios, logrando así agregar valor a los negocios de sus clientes. Tal virtual se alcanza mediante la experiencia del vendedor y la adquisición de conocimientos técnicos y avanzados de los productos.

La innovación en las ventas y su administración, es impulsada en ocasiones por los clientes quienes tienen nuevos retos, exigencias y tiempos muy cortos de respuesta para cumplir las necesidades de la organización, estos requerimientos ayudan a una adaptación de nuevas y creativas innovaciones.

2.1.1.2 La tecnología

La tecnología ha fortalecido la forma de vender, y de llegar a mas cliente, mediante técnicas que brindan hoy en día el internet, correo electrónico, comercio electrónico, marketing electrónico, redes sociales, chats, teléfonos inteligencias, tabletas, portátiles, etc.

La inversión en la tecnología y los servicios adecuados puede aportar importantes beneficios a la empresa mediante la mejora de las comunicaciones, la eficacia y la productividad, lo que permite que la organización sea competitiva.

2.1.1.3 El liderazgo

Liderazgo es el manejo adecuado de un grupo de personas para alcanzar los objetivos o metas.

El enfoque del liderazgo, demanda de habilidades, diferentes a la administración habitual. El liderazgo servidor considera diez características que según el autor Johnston (2009) afirma que “el desarrollo de los líderes servidores: Saber escuchar, sentir empatía, saber curar, ser consciente, poseer capacidad de convencimiento, capacidad para conceptualizar, tener visión, tener don de mando, comprometerse con el crecimiento de las personas, saber formar una comunidad” (p.8).

2.1.2 ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración de ventas, está basado en etapas como la formulación, aplicación y control, de las actividades inherentes al área de ventas que ayudan al incremento de las ventas, El autor Kotler & Armstrong (2008) afirman que:

La administración de la fuerza de ventas contempla el análisis, planificación, implementación, y control de las actividades de la fuerza de ventas. Incluye establecer y diseñar una estrategia para la fuerza de ventas, y reclutar, seleccionar, capacitar, supervisar, compensar, y evaluar a los vendedores de la compañía. (p.402).

Existen algunos criterios de las etapas del proceso administrativo y coincide con algunos autores. Estas fases o etapas de la administración se presentan en la figura siguiente.



Figura 3 - Etapas de la administración

Fuente: propia

2.2 EL SISTEMA DE GESTIÓN

La gestión de las áreas consiste en guiar a la empresa hacia sus metas y objetivos, lo cual involucra a todos sus integrantes, controlando que las labores estén de acuerdo a los planes trazados previamente.

Estas labores de gestión están enmarcadas en un proceso continuo y vinculado a las etapas administrativas interrelacionadas cíclicamente en una secuencia lógica.

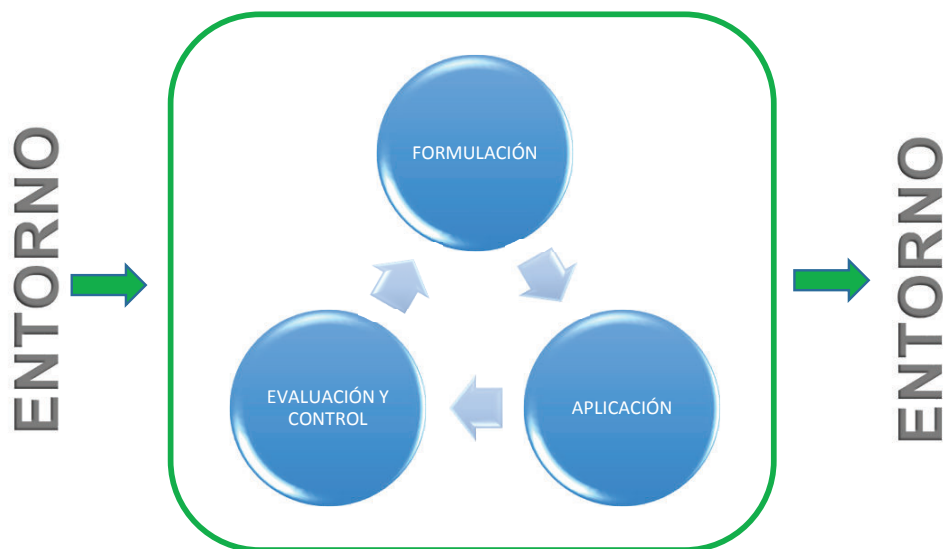


Figura 4 - Sistema de gestión

Fuente: propia

Los directivos deben estar evaluando las presiones internas y externas del entorno de la organización, ya que supone que debe estar en constante valoración de las dificultades que aquejan día a día en el contexto de incertidumbre, riesgo país, cambios tecnológicos y socio políticos, esta solución temprana ayudara al éxito o fracaso de la organización.

2.3 LA PLANIFICACIÓN

La planificación adecuada y a tiempo permite a las organizaciones alcanzar los objetivos deseados, para lo cual se debe analizar algunos aspectos que puede afectar al normal funcionamiento de la organización.

2.3.1 FUERZAS DEL ENTORNO QUE REPERCUTEN EN LAS VENTAS

Existen aspectos que debe considerar un gerente comercial, como reflexionar acerca de las fuerzas del entorno, prever sus afectaciones, elaborar planes y estrategias adecuadas que ayudarán al éxito del área comercial.

2.3.1.1 Análisis del entorno

A medida que las características del entorno como políticas, demográficas, sociales, educativas y otras varían, hacen que las oportunidades de venta también cambien. Estos factores también afectan las oportunidades que las empresas pueden tener en los mercados, en el actual entorno globalizado significa que existen mayor número de empresas que están prestos a suplir la demanda de bienes y servicios del mercado, adaptándose de manera rápida al entorno cambiante.

El análisis del entorno, es el estudio de los factores que intervienen en el ambiente organizacional, estos factores representan las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.

Estas perspectivas analizadas anteriormente se fundamentan en el estudio FODA. El propósito del análisis FODA es convertir las debilidades aprovechando las fortalezas y las amenazas beneficiándose de las oportunidades. También es conocido como *SWOT* o *DOFA* (por sus siglas en inglés).

Según el autor Fred (2008) afirma que:

Las **oportunidades y amenazas** externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo de externas.

Las **fortalezas y debilidades** internas son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de una empresa es

una actividad esencial de la administración estratégica. La deficiencia o superioridad relativa es una información importante. (p.12).

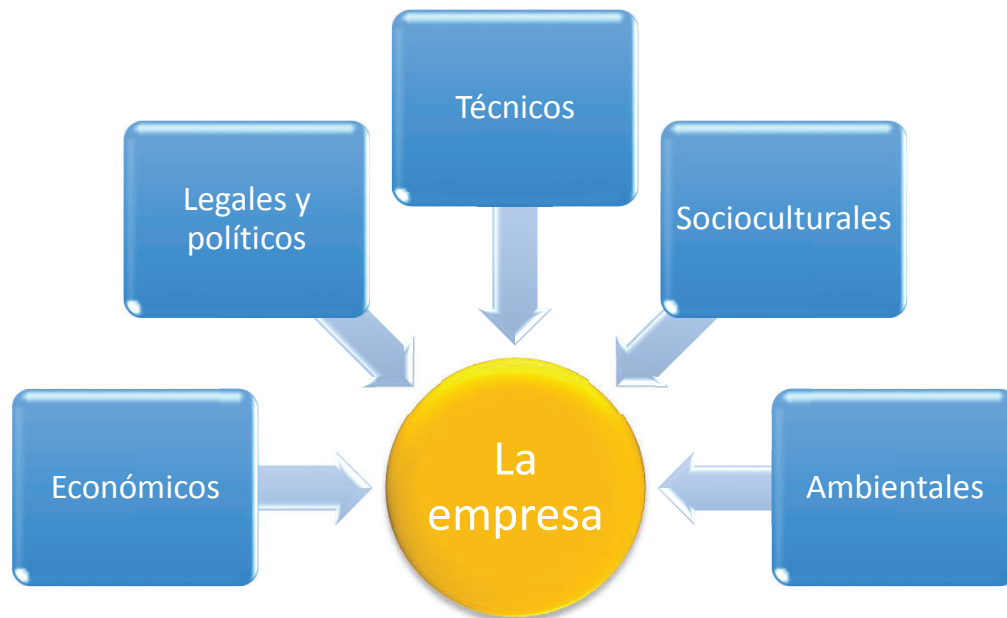


Figura 5 - Variable del entorno externo
(Johnston & Marshall, 2009)

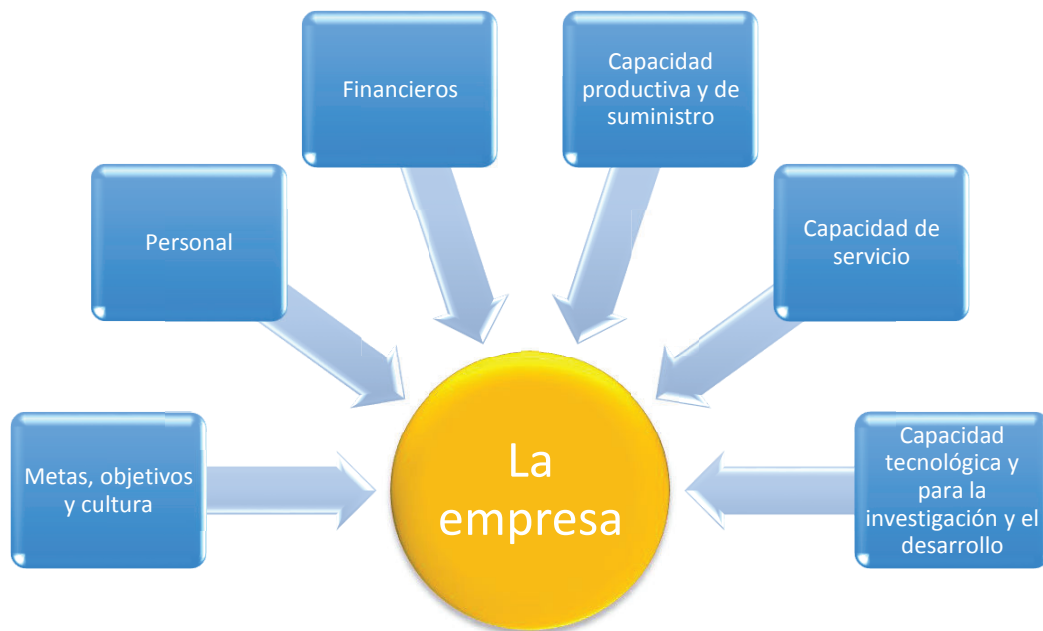


Figura 6 - Variable del entorno interno
(Johnston & Marshall, 2009)

2.3.1.2 Estrategias

Las actividades de ventas deben realizarse dentro del contexto de estrategias, dichas estrategias están basados en un plan de acción para el desarrollo de labores comerciales.

Las estrategias del área comercial se logran, implementan y evalúan dentro de un marco de trabajo de objetivos y procesos de planeación estratégica de toda la compañía.

El proceso de planificación está basado en:

- ✓ Establecer objetivos
- ✓ Determinar las operaciones necesarias para cumplir objetivos
- ✓ Organizar la acción
- ✓ Implementación
- ✓ Medir resultados contra estándares
- ✓ Reevaluar y controlar

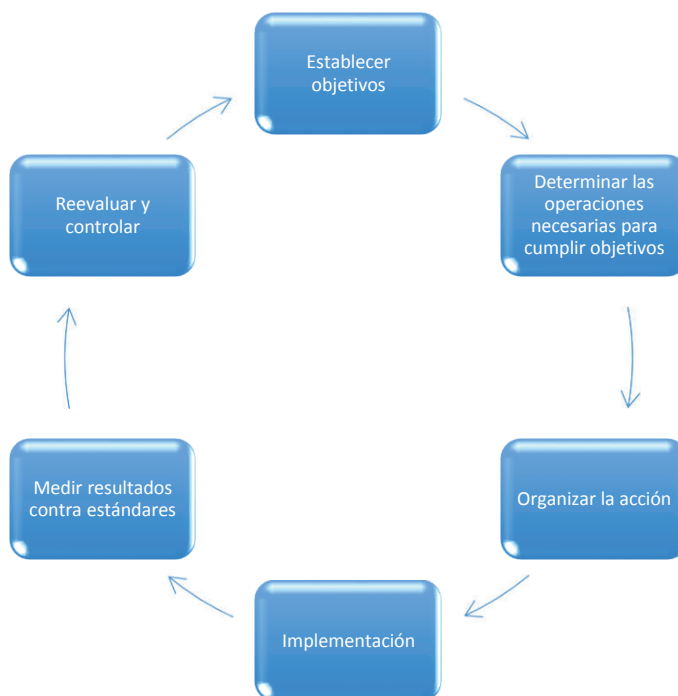


Figura 7 - Proceso de planificación

Fuente: propia

Una aplicación para obtener estrategias es mediante el uso del análisis FODA, Ver capítulo matriz FODA.

2.3.2 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO EN LAS VENTAS

Los factores que influyen de los modelos anteriores de ventas difieren de las habilidades que deben tener los actuales vendedores estos factores según el autor Johnston & Marshall (2009) afirma:

Saber lo que los gerentes de ventas consideran importante para el éxito en las ventas es información muy útil para todo aquel que piense elegir esta carrera.

- ✓ Habilidad para escuchar
- ✓ Habilidad de seguimiento
- ✓ Capacidad de adaptar el estilo de ventas a la situación
- ✓ Tenacidad para completar las tareas
- ✓ Buena organización
- ✓ Habilidades de comunicación verbal
- ✓ Eficiencia e iniciativa al interactuar con la gente de todo nivel en la organización del cliente
- ✓ Capacidad probada de vencer objeciones
- ✓ Habilidades de cierre
- ✓ Habilidades de planeación personal y administración del tiempo. (p.38)

2.3.3 ACTIVIDADES DE VENTAS

Existen algunas e infinidad de actividades a ser consideradas en el área comercial necesarias para cada uno de sus integrantes y que deben ser considerados el desarrollo de sus actividades cotidianas en las ventas.

Dichas actividades deben estar claras en cada uno de los vendedores de tal manera que lleven a cabalidad y así lograr con éxito la meta u objetivo de la venta final.

Tabla 2 - Factores del trabajo y actividades de ventas

1. La función de ventas	6. Asistir a conferencias y juntas
<ul style="list-style-type: none"> • Planear las actividades de venta • Buscar pistas • Visitar a las cuentas en perspectiva • Identificar a las personas que toman decisiones • Preparar una presentación de ventas • Hacer la presentación de ventas • Superar las objeciones • Presentar los productos nuevos • Visitar cuentas nuevas 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a conferencias de ventas • Asistir a juntas regionales de ventas • Trabajar en las conferencias del cliente • Montar exhibiciones del producto • Asistir a sesiones periódicas de capacitación
2. Trabajar con otros	7. Capacitar y reclutar
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar los pedidos • Acelerar los pedidos • Manejar los pedidos atrasados • Manejar problemas de embarque • Encontrar pedidos perdidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutar a nuevos representantes de ventas • Capacitar a los nuevos vendedores • Viajar con los aprendices
3. Dar servicio al producto	8. Entretener
<ul style="list-style-type: none"> • Aprender todo acerca del producto • Probar el equipo • Supervisar la instalación • Capacitar a los clientes • Supervisar las reparaciones Dar mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretener a los clientes jugando al golf, etcétera • Invitar a los clientes a cenar • Invitar a los clientes a tomar unas copas • Invitar a los clientes a comer • Organizar fiestas para los clientes
4. Administrar la información	9. Viajar
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar información técnica • Recibir retroalimentación • Proporcionar retroalimentación • Mantener al tanto a los superiores 	<ul style="list-style-type: none"> • Salir de la ciudad • Pasar algunas noches fuera de casa • Viajar dentro de la ciudad
5. Dar servicio a la cuenta	10. Distribución
<ul style="list-style-type: none"> • Surtir los anaqueles • Montar exhibidores • Llevar el inventario del cliente • Manejar la publicidad local 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer buenas relaciones con los distribuidores • Venderles a los distribuidores • Manejar el crédito • Cobrar cuentas vencidas

William C. Moncrief III, "Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces", en Journal of Marketing Research 23, agosto de 1986, pp. 266-271.

2.3.4 ETAPAS DEL PROCESO DE VENTAS

La fuerza de ventas maneja la estrategia del embudo de ventas, donde se representa cada etapa del proceso de ventas y que es comúnmente considerado para el seguimiento y control de cuentas.

Estas etapas deben ser controladas por los gerentes y hacer cumplir cada fase a los vendedores para obtener la venta final.

Existen algunas etapas, pasos o fases que todo vendedor debe seguir ante un cliente y que tiene por objetivo cerrar la venta.

- 1) Prospección
- 2) Calificación
- 3) Proponer
- 4) Acordar
- 5) Cerrar

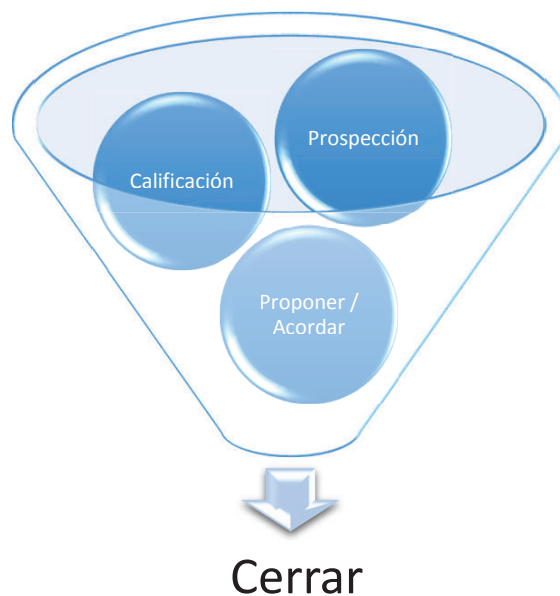


Figura 8 - Embudos de negocios

Fuente: propia

2.3.4.1 Prospección

En esta fase el vendedor se enfoca en la búsqueda de potenciales clientes, que necesiten el producto o servicio. Esta fase es fundamental para ir alimentando el embudo de negocios, ya que a mayor prospección mayor número de negocios cerrados se obtendrá al final de la etapa, en ocasiones esta fase puede ser decepcionante para los vendedores principiantes. Las nuevas prospecciones de clientes pueden ser muy ínfimas y con frecuencia el vendedor es rechazado, es aquí donde se distinguen los grandes vendedores.

En esta fase se crean oportunidades mediante la búsqueda de nuevos clientes, en eventos de generación de demanda, campañas de marketing, llamadas telefónicas, el uso de tecnologías como correos electrónicos, internet, redes sociales, páginas web y en ocasiones de una base de datos de clientes existentes. El vendedor debe identificar a los posibles candidatos para ofrecer la gama de productos y servicios.

2.3.4.2 Calificación

La fase de calificación se fundamenta en obtener datos más detallados de la necesidad de cada cliente en perspectiva y la elaboración de la exposición de la solución adaptada a las características propias de los requerimientos de cada cliente.

Los vendedores necesitan conocer los requerimientos del cliente, para lo cual deberá entender bien lo que demanda cada uno de sus prospectos, antes de desgastar a su equipo de ventas y desperdiciar demasiado tiempo en establecer una relación con una posible cuenta, en esencial el cliente debe reunir todos los aspectos de un cliente potencial para que el vendedor continúe con la siguiente fase o el vendedor deberá invertir su tiempo en otro cliente.

2.3.4.3 Proponer / Acordar

En esta fase lo que se busca obtener es una solución tecnológica al problema basado en las necesidades detectadas en la fase anterior.

Para determinar la propuesta de la solución se realizan reuniones con el equipo de ingeniería o preventas, quienes definen todo el equipamiento necesario para la solución referente a producto o servicios, determinado en una lista de materiales o Bom (Bill Of Material). También se prepara los costos o *quote* de la solución.

La comunicación juega un papel muy importante en esta fase ya que saber escuchar atentamente las necesidades del cliente y transmitir al grupo de ingeniería esas necesidades se transformará en un planteamiento de la solución de lo que el cliente verdaderamente está buscando.

Mucho de los vendedores en la actualidad preparan muy minuciosamente la presentación, y en ocasiones están acompañados por su técnico de tal manera que en una sola sesión puedan dimensionar la necesidad del cliente. Es por eso que el vendedor debe transformarse en un asesor de las necesidades del cliente.

Esta fase también es la etapa de las demostraciones donde el cliente valida la solución o el producto, para muchos clientes evaluar la solución es trascendental antes de realizar una compra, probar si el producto cumple sus necesidades ayuda eficazmente al cierre de la venta.

2.3.4.4 Cierre

El esfuerzo de todo vendedor se verá finiquitado con la aprobación de compra del cliente y el éxito de todo vendedor no finaliza con la venta, es más bien obtener la confianza del cliente y de seguir asesorándole en otros problemas que le aquejan al cliente y que sea referido con otros clientes.

En esta fase se pueden incluir servicios complementarios, en consecuencia, no es el final de la venta. Es importante cumplir con todos los ítems mencionados en la propuesta y dar seguimiento, para mantener a un cliente satisfecho y leal. En tal sentido las labores del gerente de cuenta no terminan en esta fase. Hay que tratar en lo posible de reducir problemas e insatisfacción con el cliente.

2.4 LA ORGANIZACIÓN

La organización tiene como propósito coordinar, distribuir y establecer los recursos necesarios para el cumplimiento de las metas establecidas en la empresa. Es decir, se refiere a la creación de una estructura, determinada con base a las jerarquías, las mismas que se agrupan acorde a las actividades específicas de cada persona a fin de simplificar las funciones de la compañía.

2.4.1 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

Es esencial para el sistema administrativo, porque es el mecanismo básico para la función organizativa, mediante la organización, creación y la vinculación de las demás áreas y recursos de la organización. Según el autor Münch (2010):

Lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes.

La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

- ✓ Reduce los costos e incrementa la productividad.
- ✓ Reduce o elimina la duplicidad.
- ✓ Establece la arquitectura de la empresa.
- ✓ Simplifica el trabajo. (p.61).

2.4.2 EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN

El proceso de organización está constituido por tres etapas, como se puede ver en la siguiente figura:

- ✓ Estructura.
- ✓ División del trabajo.
- ✓ Coordinación.

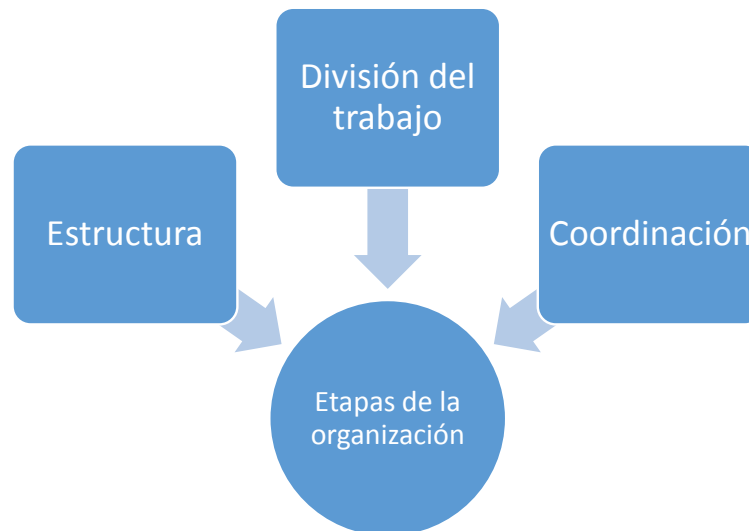


Figura 9 - Etapas de la organización

Fuente: propia

2.4.2.1 La estructura

La estructura organizacional se representa mediante un organigrama, el cual simboliza las coordinaciones y relaciones laborales y de comunicación, como se puede ver la siguiente figura.

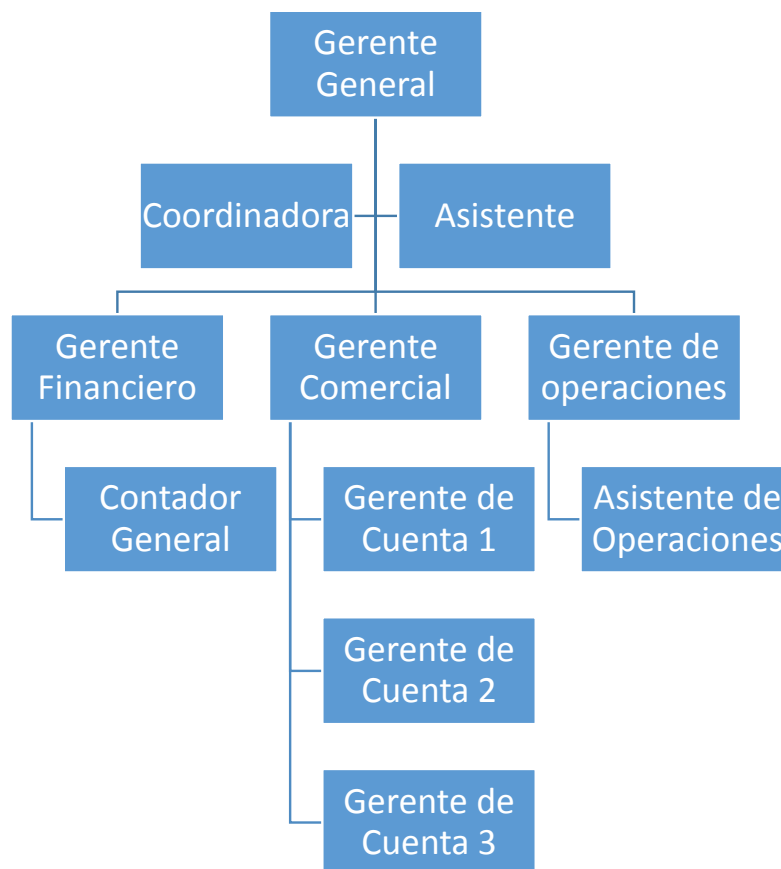


Figura 10 - El organigrama

Fuente: propia

Un organigrama consta de cuatro aspectos de la estructura de la organización:

- ✓ Tareas
- ✓ Unidades
- ✓ Niveles de la organización
- ✓ Líneas de autoridad

2.4.2.1.1 Las estructuras de la organización

Las situaciones actuales son muy cambiantes por lo que las estructuras organizacionales del área comercial deben ajustarse también a las necesidades del entorno.

Según el autor Jobber & Lancaster (2012), describe las siguientes estructuras organizacionales:

✓ Estructura geográfica

En este tipo de estructura organizacional, cada vendedor es asignado a un cliente y es el único enfocado a atender las exigencias del cliente. En esta situación se requiere que el vendedor tenga en mente la gran variedad de productos que la empresa comercializa. Para lo cual deberá tener un conocimiento técnico profundo de cada producto y que sea capaz de indicar su aplicación en el mercado. Por lo que debe tener un rol especializado.

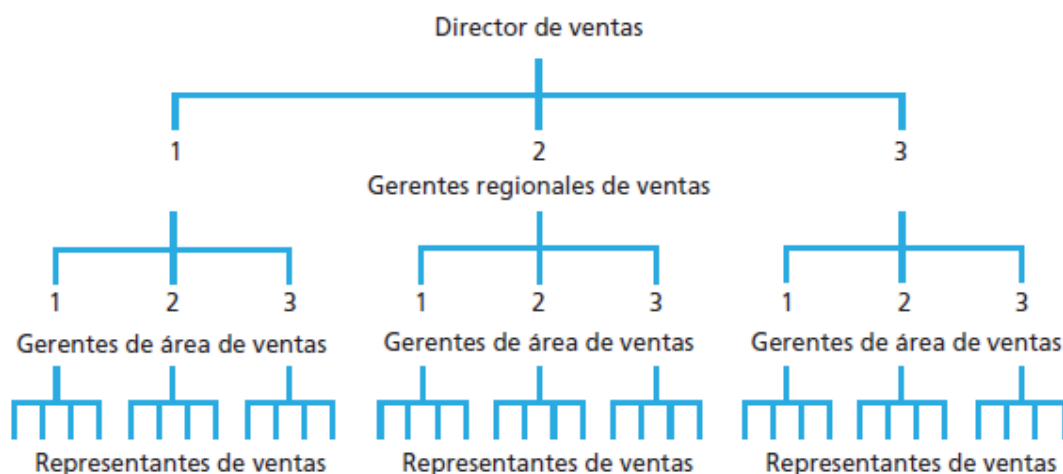


Figura 11 - Estructura geográfica

(Jobber & Lancaster, 2012)

✓ Estructura de especialización de productos

Es una estructura de líneas de productos, muy aplicable a empresas que mantienen una amplia gama de productos a comercializar y con complejas tecnologías. En ocasiones puede existir una duplicidad de visita al cliente.

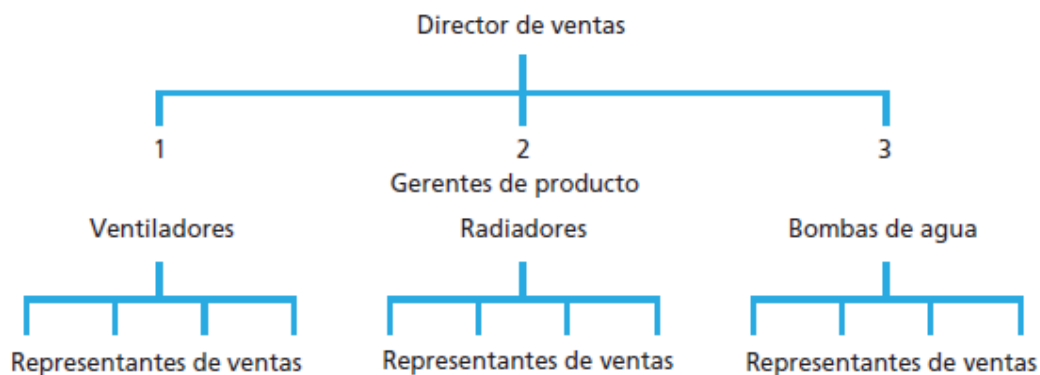


Figura 12 - Estructura de especialización de productos

(Jobber & Lancaster, 2012)

✓ **Estructura basada en la industria**

Este tipo de estructura está basado por el tipo de industria, este mercado tiene distintos problemas, necesidades y aplicaciones por lo tanto la especialización por mercado atendido permite a los representantes de ventas tener mejor conocimiento de estos factores para su industria en particular, al igual que supervisar los cambios y las tendencias dentro de la industria que puedan afectar la demanda de sus productos. (p.438)

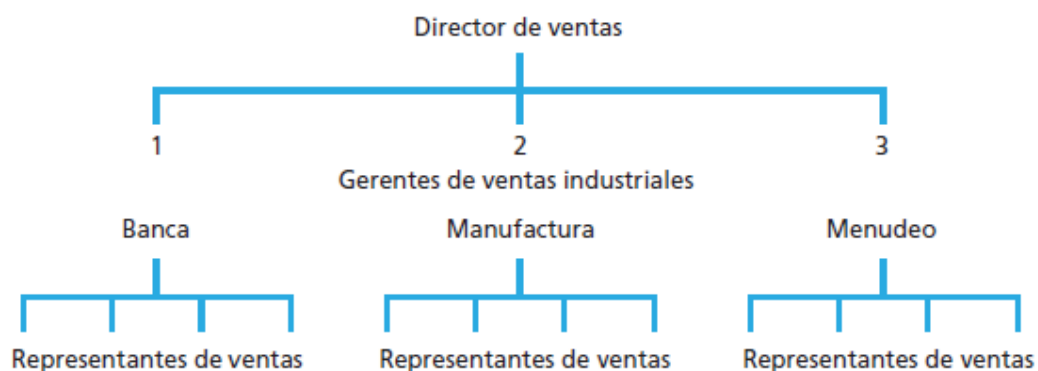


Figura 13 - Estructura basada en la industria

(Jobber & Lancaster, 2012)

✓ Estructura de tamaño de cuenta

La diversidad en los mercados desde clientes grandes, medianos, pequeños, permite tener vendedores enfocados en las cuentas importantes, debido en ocasiones a su destreza y años de experiencia. Ya que conocen los diferentes hábitos de compra. El papel importante es la habilidad del vendedor para cumplir con las demandas de estos clientes grandes comparados con clientes pequeños.

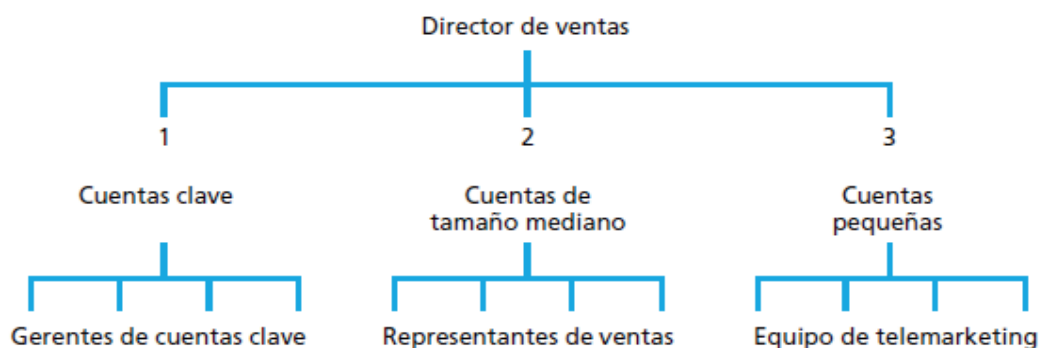


Figura 14 - Estructura de tamaño de cuenta

(Jobber & Lancaster, 2012)

✓ Estructura matricial

Es una estructura usada en empresas grandes, en la cual se combinan varias estructuras organizacionales, basados en funciones, departamentos, proyectos. Este tipo de organizar exige un responsable funcional del área, y se aplica como áreas de apoyo o de especialistas.

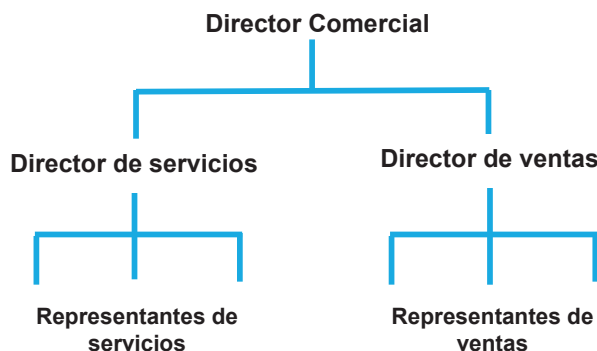


Figura 15 - Estructura matricial

Fuente: propia

2.4.2.2 División del trabajo

La división del trabajo considera deslindar actividades o funciones, para disminuir la carga laboral que pueden tener ciertos cargos en la organización, permitiendo ser más eficientes en sus puestos y lograr la especialización en el trabajo.

Según el autor Münch (2010) afirma:

Para dividir el trabajo es necesario llevar a cabo una secuencia que abarca las siguientes etapas:

- 1) **Describir los procesos** es el primer paso para llevar a cabo la organización; es la descripción de los procesos básicos, macro procesos, o funciones principales que se desempeñan en la organización. Como ya se mencionó, un proceso es la secuencia de etapas para realizar una actividad.
- 2) **Definir** las funciones más importantes.
- 3) **Clasificar** y agrupar funciones de acuerdo con los macro procesos.
- 4) **Establecer** líneas de comunicación e interrelación.
- 5) **Definir** los micros procesos; una vez que se han definido los macro procesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa. (p.61).



Figura 16 - División de trabajo

Fuente: propia

2.4.2.3 La coordinación

El trabajo de toda la organización tiene que mantener una coordinación de las labores cotidianas para obtener resultados favorables.

Según el autor Hellriegel, Jackson, & Slocum (2002) afirma que:

Los tres principios para lograr la coordinación dentro de los departamentos y entre estos,

- ✓ Principios de unidad de mando

Plantea que un empleado solo debe tener un jefe.

- ✓ Principio de escalonamiento

Las tareas deben delegarse claramente, con un mínimo de superposición o división.

- ✓ Principio de margen de control

Señala que debe delimitarse la cantidad de personas que se reportan directamente con un gerente, pues un jefe no puede supervisar con eficiencia muchos subordinados. (p.300)

2.5 DIRECCIÓN

La dirección es la orientación o rumbo, mediante planes o lineamientos de las actividades laborales de la organización con eficiencia y eficacia para la consecución de los objetivos.

2.5.1 EL PROCESO DE DIRECCIÓN

“La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo” (Münch, 2010, p.105).



Figura 17 - La dirección

Fuente: propia

2.5.1.1 La toma de decisiones

La toma de decisiones es escoger una decisión entre las varias alternativas de resolver un problema o una situación que se presente, este puede ser en el ámbito laboral, familiar, cotidiano, empresarial, etc.



Figura 18 - Proceso de la toma de decisiones

Fuente: propia

2.5.1.2 La comunicación

La comunicación es el proceso de transmitir o compartir datos o información con otras personas con el fin de comprenderse o entenderse.

2.5.1.3 La motivación

La motivación es el estado emocional con que las personas se comportan. “La motivación es una de las labores más importantes de la dirección, a la vez que la más compleja, pues por medio de ésta se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos, además de que es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano” (Münch, 2010, p107).

2.6 EL CONTROL

Uno de los aspectos que guía a los administrativos es conocer si está yendo de acuerdo a lo planificado y para eso se debe tener un control de las actividades.

Existen algunas técnicas de control y evaluación que se deberá elegir de acuerdo a la que más se adapte a sus necesidades. Según el autor Münch (2010) afirma que:

La evaluación y control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa.

El control es de vital importancia dado que:

- ✓ Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- ✓ Promueve el aseguramiento de la calidad.
- ✓ Protección de los activos de la empresa.
- ✓ Garantiza el cumplimiento de los planes.
- ✓ Establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo.
- ✓ A través de éste, se detectan y analizan las causas que originan las desviaciones, para evitar que se repitan.
- ✓ Es el fundamento para el proceso de planeación. (p.125)

2.6.1 EL PROCESO DE CONTROL

Consiste en algunos pasos que garanticen la administración del área comercial, estos pasos sirven para verificar y comparar, y ofrece correcciones pertinentes, que garantice el desarrollo de las actividades de acuerdo a lo planificado con el fin de lograr los objetivos.

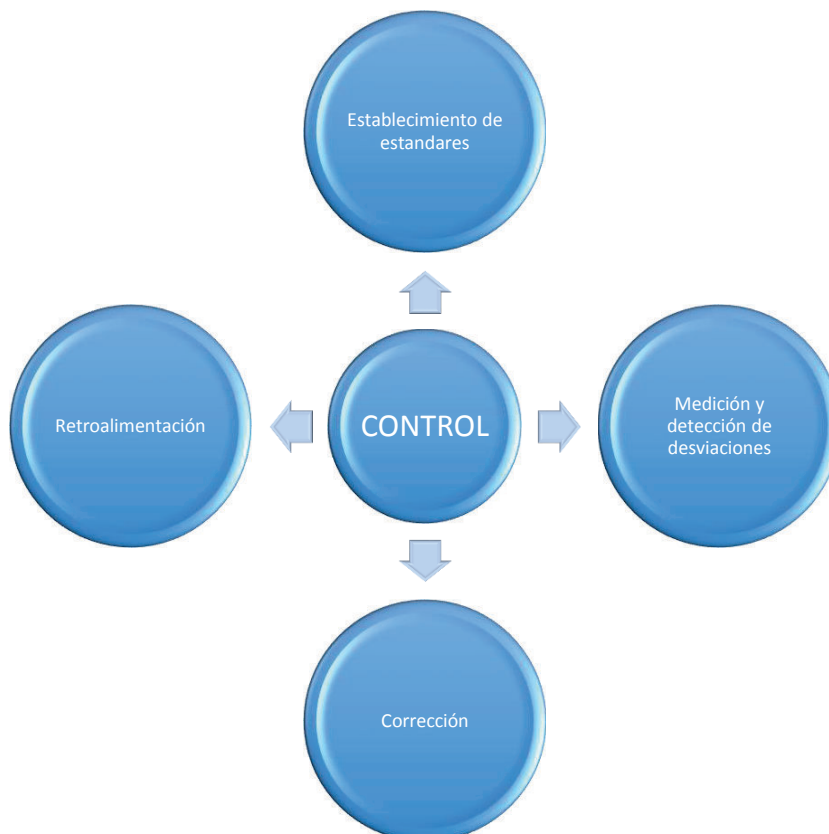


Figura 19 - El proceso de control

Fuente: propia

2.6.1.1 Establecimiento de estándares e indicadores

El control involucra identificar procesos para que los resultados estén de acuerdo con lo planeado, para lo cual se requiere establecer indicadores o unidades de medición de resultados. "Un estándar o indicador puede ser definido como una unidad de medida que sirve como patrón para efectuar el control" (Münch, 2006, p.126).

2.6.1.2 Medición y detección de desviaciones

Se debe establecer un estándar de medición que esté relacionado al control, el cual servirá de unidad de medida y mediante el cual se determinará una desviación con base a los datos obtenidos.

2.6.1.3 La corrección

Corregir a tiempo las desviaciones de las actividades eliminará inconformidades del proceso administrativo, es decir se evitará que no se logre alcanzar los objetivos planificados.

2.6.1.4 Retroalimentación

Permite realizar mejoras al sistema administrativo con base a las experiencias sucedidas, lo cual previene posibles fallas u errores en las actividades futuras del área comercial.

2.6.2 SISTEMAS DE CONTROL

Existen una gran variedad de sistemas de control entre los cuales pueden ser: reportes e informes y sistemas de información.

2.6.2.1 Reportes e informes

El reporte e informe tiene como objetivo transmitir la información sobre un asunto en específico con el fin de tomar acciones o planes.

2.6.2.2 Los sistemas de información

Son herramientas de administración de datos e información que sirven para recolectar, procesar y almacenar la información relativa a cada una de las actividades de la organización.

En la actualidad existes sistemas informáticos que permiten gestionar de manera eficiente los recursos de las empresas y que se enfocan en cada una de las actividades que realizan cada área, entre las cuales son:

✓ ERP (*Enterprise Resource Planning*)

Son sistemas de planificación de recursos empresariales, mediante el cual se pueden medir la productividad de cada área relacionada a la organización, además cuentan con los sistemas tradicionales como financieros-contables, logística, gestión del talento humano, adquisiciones o compras, etc.

✓ CRM (*Customer Relationship Management*)

Sistema que gestiona la relación con el cliente, permite una adecuada administración del relacionamiento entre la organización y los clientes, manejo de información del cliente como preferencias, necesidades, frecuencias de compra, soporte y mercadeo. Historial que permitirá mejorar la satisfacción al cliente.

✓ SCM (Supply Chain Management)

Sistemas de administración de la cadena de suministros, enfocados al manejo de proveedores.

✓ BI (Business Intelligence)

Sistemas de inteligencia del negocio, en la actual economía globalizada es necesario contar con una herramienta que ayude a interactuar con toda la información electrónica de la organización y sacar el mejor provecho de los datos, como predecir tendencias o preferencias de los clientes entre otras particularidades importantes del negocio.

Se debe considerar realizar un análisis exhaustivo del entorno de la organización y buscar herramientas o estrategias competitivas que permitan a la organización permanecer en el tiempo y alcanzar los objetivos y metas planteados. Por lo que se analizará en el siguiente capítulo la metodología de la matriz FODA.

2.7 MATRIZ FODA

El concepto FODA está formado por las iniciales de las cuatro variables que lo integran:

- ✓ **F**ortalezas
- ✓ **O**portunidades
- ✓ **D**ebilidades
- ✓ **A**menazas

La combinación en una matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, permitirá tener una estrategia para mitigar las debilidades y las amenazas.



Figura 20 - Matriz FODA y su entorno

(«Cuadernos prácticos de gestión empresarial», 2012)

El análisis FODA proporciona a la empresa establecer acciones que permitan aprovechar las oportunidades y prevenir a la empresa frente a las amenazas tomando en cuenta las debilidades y fortalezas.

La matriz FODA es significativa en la estratégica organizacional ya que su metodología sencilla es más eficaz, al momento de recolectar y analizar los datos obtenidos para aplicar medidas para el rumbo apropiado de la empresa.

En los («Cuadernos prácticos de gestión empresarial», 2012) afirman que:

El proceso de construcción del DAFO de la empresa puede mejorarse si tenemos en cuenta una serie de principios que marquen el proceso de elaboración:

- ✓ La matriz DAFO debe de ser sencilla, simple e incisiva
- ✓ Debemos de reflexionar sobre la información dando prioridad a los aspectos (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) relevantes para la empresa
- ✓ La imagen del DAFO es estática por ello y a la hora de tomar decisiones a partir de su información debemos de ser conscientes de la necesidad de actualizarlo. (p.33).

Tabla 3 - Matriz FODA

	FORTALEZAS Capacidades especiales y características de la empresa, que le permiten contar con una ventaja sobre sus competidores.	DEBILIDADES Aquellos factores de la empresa que la sitúan en una posición desfavorable con respecto a sus competidores.
OPORTUNIDADES Hechos del entorno que resultan positivos para la empresa, si es capaz de detectarlos y explotarlos a su favor.	ESTRATEGIA (FO) MAXI-MAXI La estrategia más exitosa Aprovechar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIA (DO) MINI-MAXI Aprovechar las oportunidades
AMENAZAS Situaciones que provienen del exterior de la empresa y que pueden afectar negativamente en el desempeño de la actividad.	ESTRATEGIA (FA) MAXI-MINI Usar las fortalezas para enfrentar las amenazas	ESTRATEGIA (DA) MINI-MINI Reducir al mínimo las debilidades como las amenazas

(«Cuadernos prácticos de gestión empresarial», 2012)

✓ **ESTRATEGIA MAXI-MAXI**

“Corresponde a las máximas fuerzas y máximas oportunidades, cuándo es posible obtener ventajas de la combinación de ambos elementos; esta combinación se conoce como maxi-maxi, que permite generar varias ideas-estrategias con estos dos elementos” (Hernández, 2006, p.326).

✓ **ESTRATEGIA MAXI-MINI**

El autor Hernández (2006) afirma que:

Corresponde a la combinación de las máximas fuerzas con las mínimas amenazas. De esta combinación se obtienen ideas estratégicas para aprovechar las fuerzas y así disminuir las amenazas. Muchas amenazas lo son para todo el sector de competidores directos, por lo que en esta posición se puede sacar provecho al convertir la amenaza en oportunidad, o al aprovechar las fortalezas para que la amenaza, en caso de que se presente, impacte menos (p.326).

✓ **ESTRATEGIA MINI-MAXI**

El autor Hernández (2006) afirma que:

Corresponde a la búsqueda de estrategias minimizando las debilidades y maximizando las oportunidades. En esta situación, la empresa puede desarrollar algunas ideas-estrategias para disminuir sus debilidades durante el plan rector, de forma que al final la empresa o institución reduzca sus debilidades y empiece a aprovechar las oportunidades. (p.327).

✓ **ESTRATEGIA MINI-MINI**

El autor Hernández (2006) afirma que:

Corresponde a debilidades con amenazas. En esta situación se deben obtener algunas estrategias defensivas y marcar como prioridad la superación de las debilidades para que las amenazas, si se presentan, disminuyan sus efectos durante el periodo. A esta combinación se le conoce como mini-mini porque existen las mínimas condiciones de la empresa por sus debilidades y sus amenazas. (p.327).

3 METODOLOGÍA

Es importante definir la naturaleza del problema del área comercial, señalando los puntos que afectan la falta de efectividad en el desarrollo normal de sus actividades de tal manera de encontrar su causa raíz.

La presente investigación es de naturaleza cualitativa. Los autores Sampieri, Collado, & Baptista, (2010) afirman que “El investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades” (p.9).

El diseño de investigación es transversal ya que se presenta en un determinado periodo de tiempo y analiza el efecto de la inversión de Estado ecuatoriano en el desarrollo tecnológico, e investiga un determinado número de empleados y mide las percepciones y actitudes, evalúa el estado actual del área comercial. Los autores (Sampieri et al., 2010) definen que “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.151).

El diseño transversal es de enfoque descriptivo, ya que se enfoca en un área en específica de una empresa y sobre la que se tratando de entender el caso de estudio en su ambiente laboral: cómo interactúan las diferentes áreas de apoyo, el personal, su comportamiento, sus actitudes y destrezas. Autores como (Sampieri et al., 2010) definen que la “Diseños transeccionales descriptivos indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos.” (p.152).

Particularmente el estudio pretende interactuar con el personal involucrado en el área comercial, en este sentido se ha buscado recopilar información, que según el autor (Guízar, 2013) se pueden utilizar los siguientes instrumentos:

1. Cuestionarios
2. Entrevistas
3. Observación
4. Información documental (archivo)
5. Grupos de enfoque (*focus group*)
6. Conversación informal (café con el jefe).
7. Collage y dibujos

Herramienta de recolección

En el presente estudio se usó la herramienta de recolección de datos por medio de entrevistas y se aplicó una entrevista abierta (ver anexo C). La entrevista tiene el propósito obtener datos o información acerca del problema o un tema en específico. Acorde al lenguaje, términos, o punto de vista del entrevistado. Para lo cual se plantearon algunas preguntas (ver anexo B).

La muestra se tomó de los diferentes involucrados con el área comercial:

- ✓ Gerente Comercial
- ✓ Gerentes de Cuentas
- ✓ Equipo Preventa
- ✓ Equipo Postventa
- ✓ Project Manager

También se realizó entrevistas a los mayoristas, de tal manera de conocer su sistema de gestión.

Herramienta de análisis de la información

Mediante las entrevistas se obtuvo una descripción y análisis de la gestión del área comercial, fomentada en las funciones que desempeña cada entrevistado y de su apreciación de posibles soluciones a los problemas expuestos.

Sobre la base de información procesada se logró llegar a la causa raíz del problema, con enfoque claro y exacto que facilitó el planteamiento del sistema de

gestión del área comercial, mediante estrategias obtenidas de la aplicación de la matriz FODA.

Resultados de las entrevistas

Con base al análisis de las entrevistas realizadas se determinaron algunos factores que influyen en el desarrollo de las actividades en la gestión del área comercial

- ✓ Falta de definición de funciones del área comercial:
 - gerente comercial
 - gerentes de cuenta
 - Coordinadora comercial
 - Asistente comercial
- ✓ Los procesos del área comercial no son los adecuados
 - Detección de oportunidades
 - Proceso comercial
 - Proceso de licitaciones u ofertas
- ✓ Demasiadas marcas sin un estudio previo y lineamientos.
- ✓ Falta de capacitaciones
 - Equipo comercial
 - Preventa
- ✓ No se ha definido aún una diferencia de funciones entre un gerente de cuenta y gerente de producto (cargo no existente), por tanto, varios gerentes de cuenta están manejando además el relacionamiento con las marcas sin un conocimiento claro, para solicitar documentos para las licitaciones, cotizaciones, aplicación de descuentos, registros de oportunidad, visitas con técnicos, solicitud de hojas técnicas del producto, diseño de soluciones, reclamo y devolución de productos con problemas, etc.
- ✓ Desconocimiento de las características de los nuevos productos o servicios.
- ✓ Falta de cumplimiento de requisitos con los distintos fabricantes
- ✓ No existen herramientas adecuadas para el seguimiento de las oportunidades de negocios.
- ✓ No existe una persona con el conocimiento de las herramientas del fabricante que puede ayudar al dimensionamiento de soluciones.

- ✓ Desarrollo deficiente de la marca, como por ejemplo visitas del fabricante, promociones u ofertas.

Los factores más representativos que causan resultados deficientes en el área comercial se pueden evidenciar en el diagrama causa-efecto de la gestión comercial.

Análisis causa-efecto

El diagrama de causa-efecto es un análisis de las causas que provocan un problema, con la información recolectada en las distintas reuniones y de las entrevistas realizadas (Anexo D), se evidenciaron las posibles causas del problema organizacional relacionado con el área comercial, para posteriormente identificar soluciones.

En la figura del diagrama causa-efecto de la gestión comercial se determinaron cuatro parámetros: Procedimientos, Talento Humano, Mercadeo y Tecnología, elementos que repercuten en la gestión comercial deficiente.

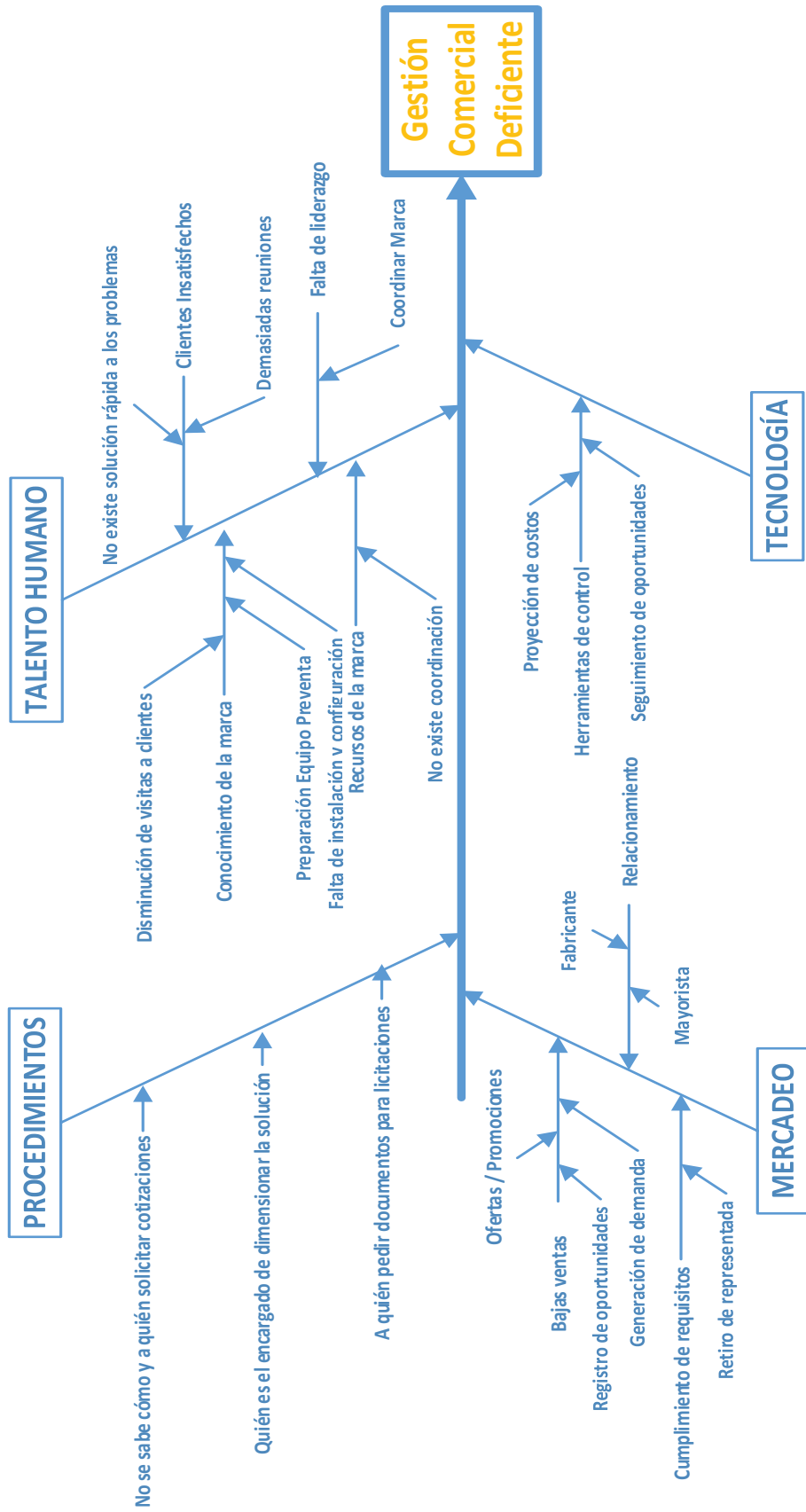


Figura 21 - Diagrama causa-efecto de la gestión comercial

Fuente: propia

3.1 SITUACION ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

El diagnóstico de la empresa permitirá analizar los diferentes factores que intervienen en su situación actual con el objetivo de determinar el propósito de la empresa.

3.1.1 ANÁLISIS SITUACIONAL

ANDEAN-TRADE S.A. emprende sus operaciones en el año 2000, pero es en el año 2009 donde tiene su mayor impulso, debido a su diversificación y generación de negocios complementarios asociada a la gran inversión en el área de tecnología de información (TI) que el Gobierno del Presidente Correa promueve con el propósito de que las compañías se complementen y puedan ofrecer todas las soluciones requeridas para el fortalecimiento tecnológico de las diferentes Instituciones del Estado. Además, cuenta con la certificación ISO 9001, que permite administrar y mejorar la calidad de los productos y servicios de una organización, y el conocimiento adquirido con las certificaciones del Project Management Institute (PMI).

En este contexto se percibe que en Andean-Trade su gente está convencida de ser una empresa orgullosamente ecuatoriana que aporta al desarrollo y la mejora de la calidad de vida de los ecuatorianos, a través de la innovación, desarrollo y generación de empleo y su compromiso de seguir trabajando con excelencia, eficiencia, calidad y servicio al cliente y así aportar a un Ecuador más competitivo y equitativo.

3.1.2 DIRECCIONAMIENTO

3.1.2.1 Misión

Contribuir al crecimiento y éxito del negocio de nuestros clientes mediante la adopción de tecnología de última generación y con uso racional de la misma.

3.1.2.2 Visión

Ser la empresa ecuatoriana más importante y reconocida para el 2016 en el sector de tecnología, basados en un mejoramiento continuo de los procesos de gestión, y manteniendo las acreditaciones internacionales con los principales fabricantes a nivel mundial, con una filosofía ganar-ganar; con proveedores, empleados, accionistas y competencia.

3.1.2.3 Objetivos estratégicos del área comercial

- ✓ Manejar una media proporcional del 12% de margen de utilidad en todas las ventas cerradas durante el año.
- ✓ Concientizar al grupo comercial para que sigan los procesos del sistema de gestión de calidad de Andean-Trade, y apliquen las técnicas de ventas para que alcancen el cumplimiento de la cuota establecida al año.
- ✓ Identificar, analizar y atender las expectativas y requisitos de los clientes, apalancándose en el cumplimiento de los procesos desarrollados, en un 70%.
- ✓ Tener el primer equipo comercial formado como consultores
- ✓ Manejar el área comercial mediante procesos, pipeline y análisis de desempeño trimestral.

3.1.3 SOLUCIONES Y MARCAS

Andean-Trade S. A. ofrece soluciones mediante productos y servicios integrados en el área de telecomunicaciones y redes empresariales.

Networking. - Diseño e implementación de redes de campus de mediana y gran escala que permiten una red con características de adaptabilidad, confiabilidad y facilidad de crecimiento.

Redes y Telecomunicaciones. - Instalación, programación y puesta en marcha de radio bases omnidireccionales y sectorizadas entre otros.

Voz IP. - Permite la realización de llamadas telefónicas ordinarias sobre redes IP u otras redes de paquetes utilizando un PC, *gateways* y teléfonos estándares.

Seguridad de Redes IP. - Servicios administrados, servicios profesionales, protección de infraestructura.

Video Conferencia. - Permite que las sedes receptoras y emisoras mantengan una comunicación simultánea interactiva en tiempo real.

Soluciones de Computo. - Administración centralizada, escalabilidad, eficiencia en el consumo de energía.

Virtualización. - Actualmente es partner de proveedor de servicios empresariales, con personal capacitado y especializado con certificaciones a nivel profesional.

Cableado. - Consiste en el tendido de cables en el interior de un edificio con el propósito de implantar una red de área local.

Entre las soluciones antes expuestas se cuenta con el respaldo de fabricantes de tecnología reconocidos a nivel mundial como:

- ✓ AIR-WATCH
- ✓ CISCO
- ✓ COMMSCOPE
- ✓ EMC²
- ✓ EXALT
- ✓ EXINDA
- ✓ F5 NETWORKS
- ✓ IBM
- ✓ IMPERVA
- ✓ MICROSOFT
- ✓ MOTOROLA
- ✓ NETAPP
- ✓ OPTENET
- ✓ PANDUIT
- ✓ RADIO WAVES
- ✓ RIVERBED
- ✓ SYSDE
- ✓ VEEAM
- ✓ VMWARE

Uno de las principales ventajas para que Andean-Trade S.A. logre tener la experiencia en las distintas áreas de la comunicación de datos es el continuo entrenamiento al que se ha sometido su personal de esta división de la mano de una multinacional como es Cisco. Es por eso que los ingenieros, en las diferentes ramas, cuentan con certificaciones CCNA (*Cisco Certified Network Associate*), CCDA (*Cisco Certified Design Associate*) y CCIA (*Cisco Certified Internetwork Expert*) y CCNP (*Cisco Certified Network Professional*), esto les permite poder dar soporte a un mercado

como el ecuatoriano que demanda de mano de obra para la pequeña y mediana industria con muy buenos conocimientos de servidores, redes y soluciones de valor agregado como voz y seguridad en el protocolo de internet (IP).

3.1.4 CLIENTES

Cuenta con una amplia gama de clientes tanto de las empresas públicas y privadas como nacionales e internacionales.

3.1.5 ÁREA COMERCIAL

Se presenta en el siguiente capítulo la estructura y funciones del área comercial al ser la esencia de estudio de este trabajo.

3.1.5.1 Estructura Organizacional del Área Comercial

La estructura organización del área comercial está encabezada por el gerente comercial, quien tiene una asistente y a cargo del equipo comercial que está conformado por diez gerentes de cuentas. El tipo de organización del área comercial es geográfica, es una estructura organización muy sencilla, cada gerente de cuenta será el responsable de las ventas geográficas.

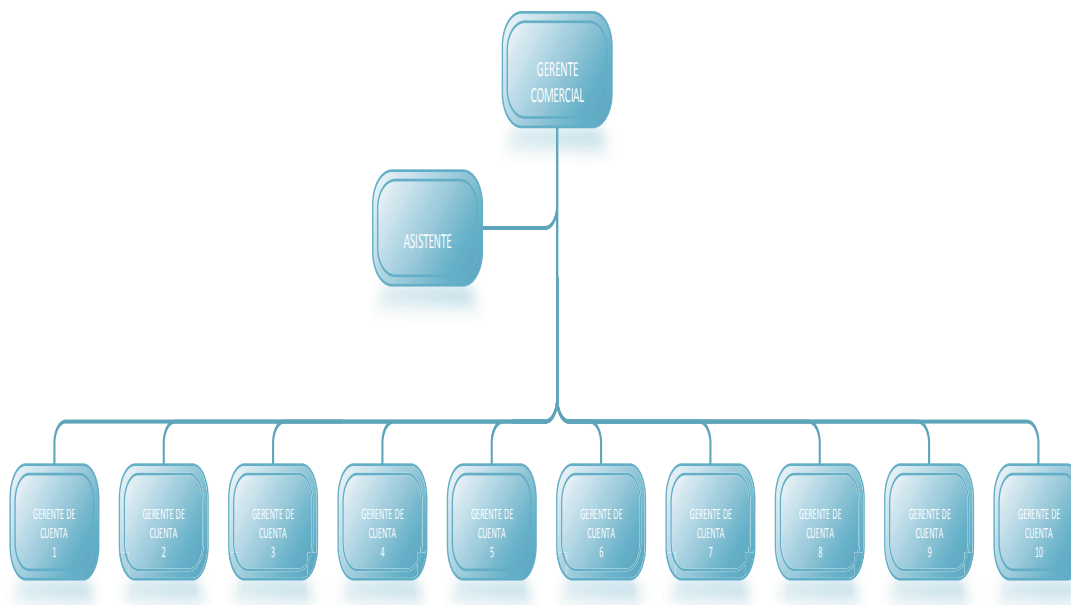


Figura 22 - Organigrama del Área Comercial

Fuente: propia

3.1.5.2 Funciones del área comercial

Se presentan las funciones del personal del área comercial con sus objetivos, responsabilidades y actividades, del gerente comercial, asistente y gerentes de cuentas.

Gerente comercial

Tiene como propósito gestionar, organizar, dirigir y coordinar el área comercial para que pueda cumplir con las metas de ventas establecidas por la empresa sin dejar de lado el cumplimiento de los estándares de calidad.

Responsabilidades se relacionan con la dirección, coordinación ejecución y evaluación del el desarrollo correcto y oportuno de los proyectos y cotizaciones que satisfagan las necesidades de los clientes.

Funciones principales:

- ✓ Mantener una base actualizada de los clientes
- ✓ Planificar y supervisar la medición de satisfacción al cliente.
- ✓ Garantizar que el cliente actual y potencial conozca acerca de los productos y/o servicios que comercializa la empresa.
- ✓ Capacitar a los gerentes de cuenta sobre como los productos que se distribuyen pueden contribuir a solucionar las necesidades de los clientes.
- ✓ Diseñar e implementar estrategias de cobertura de mercado y de inducción de nuevos productos.
- ✓ Revisar el cumplimiento semanal de ventas personales y de su departamento.
- ✓ Llevar los índices de calidad que se manejan en la ISO.
- ✓ Incrementar la base de clientes que maneja la empresa.
- ✓ Dirigir la elaboración de órdenes de compra de los productos que representa la empresa
- ✓ Supervisar la elaboración de ofertas y licitaciones del área comercial
- ✓ Difundir a toda la empresa las herramientas comerciales y promociones de Cisco.

- ✓ Planificar y realizar eventos (ferias, exposiciones, desayunos, show rooms, etc.) de los productos que representa.

Asistente comercial

Brindar asistencia a las labores del departamento comercial y cooperación en la elaboración y monitoreo de proyectos.

Responsabilidades: Apoyar al desarrollo correcto y oportuno de los proyectos y cotizaciones que satisfagan las necesidades de los clientes.

Funciones principales

- ✓ Llevar la agenda del gerente comercial
- ✓ Archivar y entregar documentación física y digital de cada licitación presentada.
- ✓ Coordinar citas y reuniones de trabajo del área comercial.
- ✓ Comunicar la información relevante de cada licitación a los diferentes involucrados.
- ✓ Dar soporte en las actividades a realizarse en el área comercial

Gerente de cuenta

El área comercial se compone de ocho gerentes de cuentas, los cuales están segmentados de acuerdo a los clientes indicados anteriormente.

El gerente de cuenta debe cumplir con el presupuesto de ventas establecidas por la gerencia, vinculadas con las políticas comerciales de la empresa, administración de la base de datos de los clientes asignados, fidelización los clientes actuales, obtención de clientes potenciales y prospección de mercados

Responsabilidades: Realizar de forma correcta y oportuna la elaboración de los proyectos y cotizaciones de acuerdo a las necesidades que soliciten los clientes.

Funciones principales (agrupar o eliminar las secundarias):

- ✓ Establecer y mantener una buena comunicación entre el cliente actual y potencial.
- ✓ Visitas periódicas a cada una de las cuentas asignadas y elaborar los reportes respectivos.
- ✓ Informar al cliente actual y potencial acerca de los productos y/o servicios que comercializa la empresa.
- ✓ Asesorar a los clientes sobre como los productos o servicios pueden contribuir a solucionar sus necesidades y cómo usarlos de manera óptima.
- ✓ Mantener y mejorar las relaciones con los clientes actuales
- ✓ Incrementar la base de clientes que maneja la empresa.
- ✓ Elabora las ofertas o licitaciones de manera eficiente, procurando ocupar la menor cantidad de recursos y buscando siempre la mayor rentabilidad de la empresa.
- ✓ Retroalimentar a su gerente comercial la evolución o información de lo que sucede en el mercado.
- ✓ Promover y desarrollar en el mercado el producto asignado.
- ✓ Administrar su territorio de ventas y las cuentas asignadas.
- ✓ Cumplir con la meta de ventas establecida por la empresa.
- ✓ Participar en la logística de despacho de los equipos de la orden de compra para que esta se realice de manera correcta.
- ✓ Negociar directamente con los proveedores condiciones y precios de los productos que gerencia.
- ✓ Presentar un informe semanal de ventas y proyectos.
- ✓ Elaborar, procesar y dar seguimiento a los pedidos internacionales de los productos que requiera comprar para cumplir con la orden de compra del cliente.
- ✓ Procesar y dar seguimiento a las órdenes de compra.
- ✓ Planificar con el cliente la recepción de los equipos que indican en la orden de compra.
- ✓ Aprobar el estado y cantidad de los equipos según la orden de despacho

- ✓ Dar seguimiento a la satisfacción del cliente con el producto y/o servicio entregado y asegurarse que se efectuó el pago según las condiciones establecidas.

3.1.5.3 Embudo de negocios

La estrategia del embudo de negocios o *pipeline*, es la metodología de control y seguimiento del ciclo de ventas o negocios que mantiene cada uno de los gerentes comerciales o gerentes de cuentas y es analizado por el gerente comercial, en reuniones de estimación de ventas llamados también *forecast*.

El embudo de negocios se registra en una hoja electrónica de cálculo (ver anexo F), contiene el control de actividades comerciales de los gerentes de cuenta.

En el embudo de negocios se analizan cinco fases y el tiempo aproximado de cada fase.

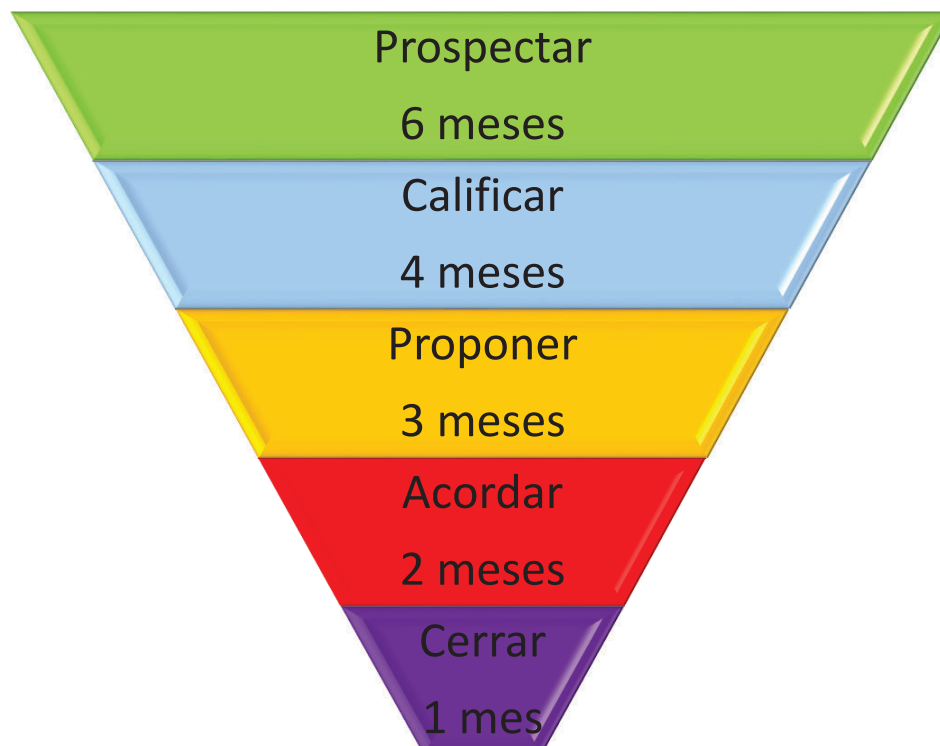


Figura 23 - Fases del pipeline

Fuente: propia

3.1.6 ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE VENTAS

Se hace un análisis al crecimiento de ventas en los últimos cinco años de Andean-Trade, en la que se puede visualizar incrementos como se indica en la siguiente figura.

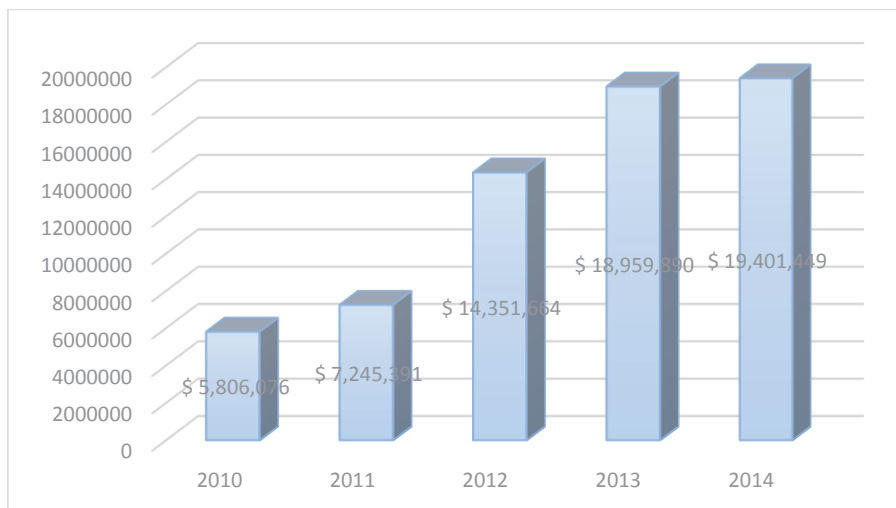


Figura 24 - Indicadores Financieros

Índice de ventas de Andean-Trade

Desde el año 2010 al 2014 existe un crecimiento promedio del 39.33%, no obstante, en los dos primeros años del análisis se puede evidenciar un crecimiento del 25%. A partir del tercer año se muestra que las cifras crecen abruptamente, con un crecimiento del 98.08% en función al año anterior. En el cuarto año el crecimiento es de 32.11% y el quinto año permanece casi constante pasando a solo 2.33% en relación al último periodo. El incremento más significativo entre el año 2011 al 2013 se debe básicamente al impulso en desarrollo de innovación tecnológica del Gobierno, convirtiéndose Andean-Trade en uno de sus más grandes proveedores del estado ecuatoriano.

3.2 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS, IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL

Se analiza los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de las actividades del área comercial, para lo cual se usa el análisis FODA.

3.2.1 ANÁLISIS FODA

El propósito de un análisis FODA es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades, neutralizando las amenazas, manteniendo las fortalezas, y suprimiendo las debilidades.

En este contexto se puede evidenciar que al llevar a cabo un proceso de levantamiento de información al personal del área comercial se pudieron obtener los insumos para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, además de procesos, estrategias y gestiones que se ejecutan para llevar a cabo su desempeño. El equipo que facilitó la información estuvo conformado por el Área Comercial:

- ✓ Gerente Comercial
- ✓ Gerentes de Cuentas
- ✓ Equipo Preventa / Postventa

Con la información presentada se consolidó el siguiente análisis FODA:

3.2.1.1 Fortalezas

- ✓ Poseer una alta experiencia en el sector tecnológico y con una sólida base de clientes en el sector público
- ✓ Tener personal (preventa y comercial) con amplia experiencia en la comercialización de productos de la marca Cisco y sus socios de negocio
- ✓ Contar con las más altas certificaciones a nivel de empleados y como empresa, en la marca Cisco
- ✓ Representar marcas reconocidas y posicionadas en el mercado a nivel mundial
- ✓ Buen relacionamiento comercial con cuentas del sector público
- ✓ Ser reconocido como el mejor canal en atención y servicio al cliente por el fabricante Cisco
- ✓ Tener presencia en las principales ciudades del País
- ✓ Ser una empresa sólida y reconocida en el ámbito tecnológico

3.2.1.2 Oportunidades

- ✓ Existencia de una demanda insatisfecha de clientes

- ✓ Necesidades de productos de alta calidad y con innovación tecnológica
- ✓ La competencia no son integradores de soluciones tecnológicas al no contar con una amplia gama de productos
- ✓ Desarrollo tecnológico en el país impulsado por el cambio de la matriz productiva
- ✓ Facilidad de representación de marcas de reconocimiento internacional
- ✓ Cierres de empresas pequeñas por inestabilidad económica

3.2.1.3 Debilidades

- ✓ Falta de un coordinador dedicado al desarrollo de las marcas nuevas
- ✓ Escasa publicidad y promoción de productos ofertados
- ✓ Demora en el tiempo de respuesta para soluciones y cotizaciones solicitadas por los clientes
- ✓ Falta de conocimiento del equipo preventa de las marcas nuevas para realizar un dimensionamiento de la solución
- ✓ Incumplimiento en visitas a clientes
- ✓ Dificultades en el control y seguimiento de oportunidades de negocios
- ✓ Inexistencia del proceso comercial que defina roles y actividades
- ✓ Demasiadas funciones del gerente de cuenta

3.2.1.4 Amenazas

- ✓ Falta de capacitación y soporte técnico por parte de los representantes de las marcas en el país
- ✓ Fijación de salvaguardias para productos importados por parte del Gobierno
- ✓ La inversión en el sector público ecuatoriano está disminuyendo debido a la reducción del Presupuesto General del Estado
- ✓ Similitud de la competencia en las 4P (producto, precio, plaza y promoción)
- ✓ Existen muchos productos sustitutos a menor precio que compiten en el mismo mercado.
- ✓ Competidores posicionados en el mercado

3.2.2 Matriz FODA

ESTRATEGIAS:			
	Definir una persona dedicada a coordinar el desarrollo de cada una de las marcas nuevas	<p>F1 Poseer una alta experiencia en el sector tecnológico y con una sólida base de clientes en el sector público</p> <p>F2 Tener personal (preventiva y comercial) con amplia experiencia en la comercialización de productos de la marca Cisco y sus socios de negocio</p> <p>F3 Contar con las más altas certificaciones a nivel de empleados y como empresa, en la marca Cisco</p> <p>F4 Representar marcas reconocidas y posicionadas en el mercado a nivel mundial</p> <p>F5 Buen relacionamiento comercial con cuentas del sector público</p> <p>F6 Ser reconocido como el mejor canal en atención y servicio al cliente por el fabricante Cisco</p> <p>F7 Tener presencia en las principales ciudades del País</p> <p>F8 Ser una empresa sólida y reconocida en el ámbito tecnológico</p>	<p>D1 Falta de un coordinador dedicado al desarrollo de las marcas nuevas</p> <p>D2 Escasa publicidad y promoción de productos ofertados</p> <p>D3 Demora en el tiempo de respuesta para soluciones y cotizaciones solicitadas por los clientes</p> <p>D4 Falta de conocimiento del equipo preventiva de las marcas nuevas para realizar un dimensionamiento de la solución</p> <p>D5 Incumplimiento en visitas a clientes</p> <p>D6 Dificultades en el control y seguimiento de oportunidades de negocios</p> <p>D7 Inexistencia del proceso comercial que defina roles y actividades</p> <p>D8 Demasiadas funciones del gerente de cuenta</p>
	Analizar soluciones alternativas más económicas y aplicar valor agregado para diferenciarse de la competencia	<p>F1 Poseer una amplia gama de productos reconocidos a nivel mundial y que lograra posicionarse en el mercado ecuatoriano debido a la calidad que poseen.</p> <p>F2 Aprovechar que la competencia no posee una diversidad de marcas para dar soluciones de llave en mano al cliente</p> <p>F3 Existe equipos de demostración para que el cliente tenga una buena percepción y desempeño del mismo y acoplado a la tecnología que posee ya que se lo realiza en sitio</p> <p>F4 Incrementar la participación en el mercado enfocándose en otros sectores que no sean del sector público, aprovechando la experiencia tecnológica del personal y la presencia en las principales ciudades del país</p> <p>F5 Desarrollar las marcas nuevas mediante la experiencia de la marca Cisco</p> <p>F6 Capacitar a los distintos involucrados en la comercialización de las nuevas marcas</p> <p>F7 Tener el apoyo de las marcas nuevas para desarrollarlas en el país</p> <p>F8 Demostrar las grandes ventajas que tienen las marcas líderes en el mercado</p>	<p>D1 Falta de un coordinador dedicado al desarrollo de las marcas nuevas</p> <p>D2 Escasa publicidad y promoción de productos ofertados</p> <p>D3 Demora en el tiempo de respuesta para soluciones y cotizaciones solicitadas por los clientes</p> <p>D4 Falta de conocimiento del equipo preventiva de las marcas nuevas para realizar un dimensionamiento de la solución</p> <p>D5 Incumplimiento en visitas a clientes</p> <p>D6 Dificultades en el control y seguimiento de oportunidades de negocios</p> <p>D7 Inexistencia del proceso comercial que defina roles y actividades</p> <p>D8 Demasiadas funciones del gerente de cuenta</p> <p>Reducir el nivel de incumplimiento de visitas ya que existe una demanda insatisfecha de clientes</p>
O1	Existencia de una demanda insatisfecha de clientes	Desarrollar planes de mercadeo de las marcas nuevas	
O2	Necesidades de productos de alta calidad y con innovación tecnológica	Implementar una herramienta que permita tener un adecuado control y seguimiento de las oportunidades o de los distintos negocios	
O3	La competencia no son integradores de soluciones tecnológicas al no contar con una amplia gama de productos	Enfocarse en otros sectores que no sea el público, y aprovechar la entrega de soluciones llave en mano al ser integradores de una gran variedad de marcas	
O4	Desarrollo tecnológico en el país impulsado por el cambio de la matriz productiva		
O5	Facilidad de representación de marcas de reconocimiento internacional		
O6	Cierres de empresas pequeñas por inestabilidad económica		
A1	Falta de capacitación y soporte técnico por parte de los representantes de las marcas en el país	Incrementar la participación en el mercado enfocándose en otros sectores que no sean del sector público, aprovechando la experiencia tecnológica del personal y la presencia en las principales ciudades del país	Mejorar la productividad designando una persona específica a generar las distintas marcas nuevas, quien además será el encargado de acompañar a las visitas a clientes
A2	Fijación de salvaguardias para productos importados por parte del Gobierno	Desarrollar las marcas nuevas mediante la experiencia de la marca Cisco	Tener disponibilidad de los distintos recursos de cada marca
A3	La inversión en el sector público ecuatoriano está disminuyendo debido a la reducción del Presupuesto General del Estado	Capacitar a los distintos involucrados en la comercialización de las nuevas marcas	Mantener al grupo involucrado capacitado en las marcas a comercializar, para no tener que contratar los servicios de fábrica y disminuir costos al cliente
A4	Similitud de la competencia en las 4P (producto, precio, plaza y promoción)	Tener el apoyo de las marcas nuevas para desarrollarlas en el país	
A5	Existen muchos productos sustitutos a menor precio que compiten en el mismo mercado.	Demostrar las grandes ventajas que tienen las marcas líderes en el mercado	Responder a los clientes de forma más rápida y eficiente
A6	Competidores posicionados en el mercado.	Aprovechar la diversidad de marcas para posicionarse en el mercado	

3.2.3 Planteamiento de estrategias

Realizado el análisis de la Matriz FODA se definió las siguientes estrategias:

- ✓ Definir una persona dedicada a coordinar el desarrollo de cada una de las marcas nuevas
- ✓ Analizar soluciones alternas más económicas y aplicar valor agregado para diferenciarse de la competencia
- ✓ Implementar una herramienta que permita tener un adecuado control y seguimiento de las oportunidades o de los distintos negocios
- ✓ Enfocarse en otros sectores que no sea el público, y aprovechar la entrega de soluciones llave en mano al ser integradores de una gran variedad de marcas
- ✓ Desarrollar planes de mercadeo de las marcas nuevas

De las estrategias anteriormente expuestas de la matriz FODA y que contribuyen a la gestión del área comercial y que se consideran prioritarias se ha seleccionado las siguientes:

- ✓ Definir una persona dedicada a coordinar el desarrollo de cada una de las marcas nuevas
- ✓ Implementar una herramienta que permita tener un adecuado control y seguimiento de las oportunidades o de los distintos negocios

3.3 SISTEMA DE GESTIÓN DEL ÁREA COMERCIAL

El sistema de gestión comercial, que se ha desarrollado en el presente estudio se enfoca en el alcance de los objetivos planteados y la aplicación de estrategias definidas con base a la matriz FODA.

3.3.1 ESTRATEGIA PARA CUMPLIMIENTO DE LA DEMANDA DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

Del análisis de la información obtenida en la aplicación de la estrategia de la matriz FODA, se concreta la siguiente estrategia:

Definir una persona dedicada a coordinar el desarrollo de cada una de las marcas nuevas, la misma que apalancará la atención a los clientes de manera eficiente, esta persona debe especializarse en cada línea de productos nuevos y que podrán denominarse como gerentes de productos. La estrategia dividirá las funciones de los gerentes de cuentas encargados de algunas marcas y permitirá que se enfoquen en el manejo de las cuentas en busca de nuevos negocios.

La creación de los gerentes de productos para el cumplimiento de este objetivo está relacionada con las entrevistas realizadas a los mayoristas (Ver anexo E), estas entrevistas permitieron elaborar un modelo de funciones y procesos para la empresa, mediante el cual se pudo gestionar de mejor manera el manejo de los productos de las distintas marcas.

El ciclo inicia con la identificación de la oportunidad de negocio, y en la fase de calificación debe incorporarse al gerente del producto, quien es el especialista en la marca asignada, ya que cuenta con el conocimiento del producto o servicio a ofertarse, será capaz de atender los requerimientos y de guiar al gerente de cuenta como al cliente en la mejor solución.

Con este esquema se solventan las preguntas acerca del producto de manera más ágil, lo que acaba prácticamente con la necesidad de salir al paso de las preguntas de los clientes con la dilación de la respuesta. Además, las personas cuyos intereses son similares tienen la posibilidad de hablar directamente entre ellas en términos tecnológicos y de necesidades.

La clave está en identificar una solución inmediata y que satisfaga la necesidad del cliente en el menor tiempo posible de reuniones, visitas o llamadas, con el objeto de realizar el cierre de la venta más rápido.

En tal situación quizá no sea razonable esperar a que los gerentes de cuentas posean los profundos conocimientos técnicos deseados para cada producto y esté familiarizado con una gama completa de aplicaciones potenciales dentro de cada mercado

La principal ventaja de esta estrategia es que el gerente de cuenta no necesita conocimientos técnicos profundos de cada línea de productos que ofrezca al cliente y esté enfocado en conocimientos de aplicaciones de soluciones que requiere el cliente. Otra ventaja es que permite al gerente comercial controlar el esfuerzo de ventas que asigna a los distintos productos o servicios que la empresa comercializa. Si el gerente comercial decide que se debe dedicar más esfuerzo a determinado producto, simplemente puede asignar más gerentes de cuenta a esa marca.

La creación de gerentes de producto le da a la empresa la facilidad de incrementar el número de gerentes de cuenta para atender a más clientes, y así tener un especialista del producto (gerente de producto), para él acompañar a las visitas o reuniones.

El gerente de producto debe analizar el mercado potencial, las oportunidades, las prospecciones, los problemas y las tendencias del producto. Para impulsar al producto.

3.3.2 PLANTEAMIENTO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA COMERCIAL

A medida que la empresa crece y diversifica las actividades, como la venta de productos o servicios, se ve obligada a dividir las principales tareas empresariales para transformarlas en responsabilidades departamentales o de división. Para este caso en particular y debido al creciente número de productos y servicios se plantea la incorporación de tres gerentes de productos vinculados con la estructura de la organización.

Con todos estos elementos analizados en el capítulo anterior se aplica la estrategia de especialización por líneas de productos, este método se aplica a Andean-Trade ya que tiene una amplia gama de productos especializados y que les ayudan hacer una empresa integradora de soluciones tecnológicas.

El cambio de estructura geográfica a la de línea de productos, incorpora lo gerentes de productos. Para este caso en particular se crea los gerentes de productos especializados por línea de productos, quienes serán el soporte y apoyo a los

gerentes comerciales. Esta estrategia permite ampliar nuevas líneas de productos, tener un buen conocimiento de sus productos y sus aplicaciones.

Cabe indicar que los únicos encargados de realizar la primera visita al cliente son los gerentes de cuentas para así evitar la duplicidad de visitas a clientes, ya que puede ocasionar molestias a los clientes por visitas de los mismos representantes de la empresa y elevar costos por viajes.

Las funciones de los mismos se relacionan con la división del trabajo del gerente comercial y gerentes de cuenta. Por lo tanto, la estructura planteada a más de la línea de productos es la estructura matricial, al existir un área especializada y de apoyo a los gerentes de cuentas, bajo la coordinación y liderazgo del Gerente comercial, como se puede observar en la siguiente figura.

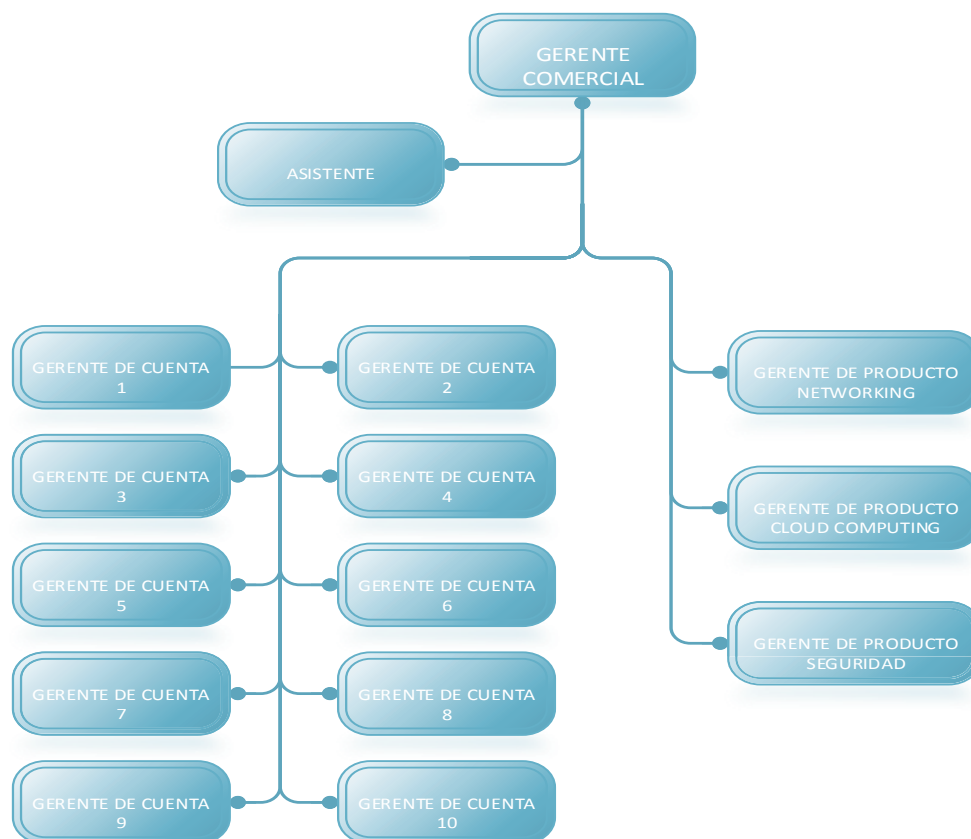


Figura 25 - Organigrama del área comercial

Fuente: propia

3.3.2.1 Gerente comercial

Una de las decisiones más importantes que debe tomar la gerencia comercial es la de organizar de la fuerza de ventas, pues ello tiene repercusiones importantes para todos los aspectos del desempeño del área comercial. Los cambios que se han dado en la forma de vender, la creciente importancia que ha adquirido la administración eficaz de las relaciones con los clientes y la imperiosa necesidad de que la función de ventas asimile los nuevos productos y servicios en temas de tecnologías, han producido cambios fundamentales en la organización del área comercial.

Reporta a: Comité corporativo

Supervisa a: Asistente comercial, gerentes de productos y gerentes de cuentas

Responsabilidades: Dirigir, coordinar, ejecutar y evaluar el desarrollo correcto y oportuno de los proyectos y cotizaciones que satisfagan las necesidades de los clientes.

Funciones Primarias

- ✓ Mantener una base actualizada de los clientes
- ✓ Planificar y supervisar la medición de satisfacción al cliente.
- ✓ Diseñar e implementar estrategias de cobertura de mercado y de inducción de nuevos productos.
- ✓ Asegurarse de que el margen obtenido en cada venta / proyectos por los gerentes de cuenta sea el máximo posible.
- ✓ Revisar el cumplimiento semanal de ventas del área comercial.
- ✓ Llevar un registro de las ventas cerradas.
- ✓ Llevar los índices de calidad que se manejan en la ISO.
- ✓ Incrementar la base de clientes que maneja la empresa.
- ✓ Planeación y pronóstico de las ventas
- ✓ Supervisión de la fuerza de ventas

Funciones secundarias

- ✓ Supervisar la elaboración de ofertas y licitaciones del área comercial
- ✓ Coordinar una buena relación entre gerentes de producto y gerentes de cuenta.
- ✓ Planificar y realizar eventos (ferias, exposiciones, desayunos, show rooms, etc.) de los productos que se representa.
- ✓ Ejecutar tareas de acuerdo a las necesidades de la empresa en caso de ser necesario.
- ✓ Reuniones con clientes potenciales.

3.3.2.2 Gerente de cuenta

Los gerentes de cuenta o *account manager*, son quienes tienen relación directa con el cliente. Se cuenta con un área comercial de ocho gerentes de cuentas, los cuales están segmentados de acuerdo a los clientes indicados anteriormente.

Objetivo: Cumplir con el presupuesto de ventas establecidas por la gerencia, teniendo en cuenta las políticas comerciales de la empresa, administrar la base de datos de los clientes asignados, fidelizar los clientes actuales, captar clientes potenciales y buscar nuevos clientes.

Reporta a: Gerente comercial

Responsabilidades: Realizar de forma correcta y oportuna la elaboración de los proyectos y cotizaciones de acuerdo a las necesidades que soliciten los clientes.

Funciones Primarias

- ✓ Establecer y mantener una buena comunicación entre el cliente actual y potencial con la empresa, vía mail, de forma telefónica y mediante visitas.
- ✓ Visitas periódicas a cada una de las cuentas asignadas y elaborar los reportes respectivos.
- ✓ Informar al cliente actual y potencial acerca de los productos y/o servicios que comercializa la empresa.

- ✓ Asesorar a los clientes sobre como los productos o servicios pueden contribuir a solucionar sus necesidades y como usarlos de manera óptima.
- ✓ Mantener y mejorar las relaciones con los clientes actuales
- ✓ Incrementar la base de clientes que maneja la empresa.
- ✓ Elabora las ofertas o licitaciones de manera eficiente, procurando ocupar la menor cantidad de recursos y buscando siempre la mayor rentabilidad de la empresa.
- ✓ Retroalimentar a su gerente comercial la evolución o información de lo que sucede en el mercado.
- ✓ Administrar su territorio de ventas y las cuentas asignadas.
- ✓ Cumplir con la meta de ventas establecida por la empresa.
- ✓ Participar en la logística de despacho de los equipos de la orden de compra para que esta se realice de manera correcta.

Funciones secundarias

- ✓ Trabajar coordinadamente con el gerente de producto y las otras áreas de la empresa.
- ✓ Negociar directamente con los proveedores condiciones y precios de los productos en los cuales no exista un previo acuerdo entre el fabricante y la empresa.
- ✓ Llevar el registro de oportunidades y actividades de negocio con cada uno de sus proyectos en el sistema de embudo de ventas (*pipedrive*).
- ✓ Revisar que las ordenes de compras adjudicadas reflejen las condiciones de la cotización presentada
- ✓ Elaborar los pedidos de los de los productos que requiera comprar para cumplir con la orden de compra del cliente.
- ✓ Procesar y dar seguimiento a las órdenes de compra.
- ✓ Planificar con el cliente la recepción de los equipos que indican en la orden de compra.
- ✓ Aprobar el estado y cantidad de los equipos según la orden de despacho

- ✓ Dar seguimiento a la satisfacción del cliente con el producto y/o servicio entregado y asegurarse que se efectuó el pago según las condiciones establecidas.
- ✓ Ser responsable de mantener un stock idóneo de acuerdo al producto que maneje el comercial.
- ✓ Ejecutar tareas de acuerdo a las necesidades de la empresa en caso de ser necesario

3.3.2.3 Gerente de producto o *product manager*

El gerente de producto es el encargado de llevar una sólida correlación con las distintas marcas asignadas sus actividades se enmarcarían en los siguientes esquemas comerciales:

3.3.2.3.1 Programa de socio

El gerente de producto será el encargado de mantener el relacionamiento directo con la marca o fabricante, además deberá seguir los lineamientos de requerimientos para mantener un determinado nivel de programa de socio:

- ✓ Autorizado o registrado
- ✓ Profesional o plata
- ✓ Empresarial u oro
- ✓ Platino
- ✓ Estrella

El nivel de programa de socio está caracterizado por cumplimiento de requisitos como:

- ✓ Número de comerciales capacitados.
- ✓ Número de preventas capacitados
- ✓ Número de postventa capacitados o certificados en la marca.
- ✓ Cumplimiento de ventas anuales.

Estos requisitos varían de acuerdo a cada marca o fabricantes, y entre los niveles de programa de socio se indican en la siguiente tabla:

Tabla 4 - Programa de socios o partner

MARCAS		PROGRAMA DE SOCIOS O PARTNER			
VMWARE	Registered	Profesional	Enterprise	Premier	
CISCO		Select	Premier	Silver	Gold
NETAPP		Silver	Gold	Platinum	Star
EMC		Silver	Gold	Platinum	
F5	Authorized	Silver	Gold	Platinum	
RIVERBED	Authorized			Premier	Elite
EXINDA		Silver	Gold	Platinum	

Programa de socios (2015)

En sección de anexos (anexo A) se puede encontrar el programa de socios exigidos por cada una de las marcas o fabricantes.

Este tipo de nivel depende de cada marca en particular, para diferenciar el nivel de socio o partner, el escalamiento está caracterizado por cumplir mayor número de capacitados o certificados, al igual que el cumplimiento de ventas anuales. Esto les ayuda a las empresas de tecnología obtener descuentos que varían desde 5%, 10%, 15%, hasta un 60%, lo que le apalanca de mejor manera en los negocios.

Además, la marca hace mucho énfasis en la experiencia y conocimientos del vendedor asociado a su producto o servicio

Existen otros beneficios como:

- ✓ Incentivos por las ventas efectuadas.
- ✓ Premios para sus vendedores.
- ✓ Programas de descuentos para capacitaciones
- ✓ Acceso a programas de marketing.
- ✓ Workshops o demos de los productos o servicios.
- ✓ Registros de oportunidad
- ✓ Acceso al portal de la marca o fabricante.

3.3.2.3.2 Relacionamiento comercial

Es importante mantener una relación comercial con los distintos actores de la cadena de valor comercial de los productos o servicios:

- ✓ Proveedor o fabricante de la marca
- ✓ Canal distribuidor
- ✓ Equipo comercial
- ✓ Clientes

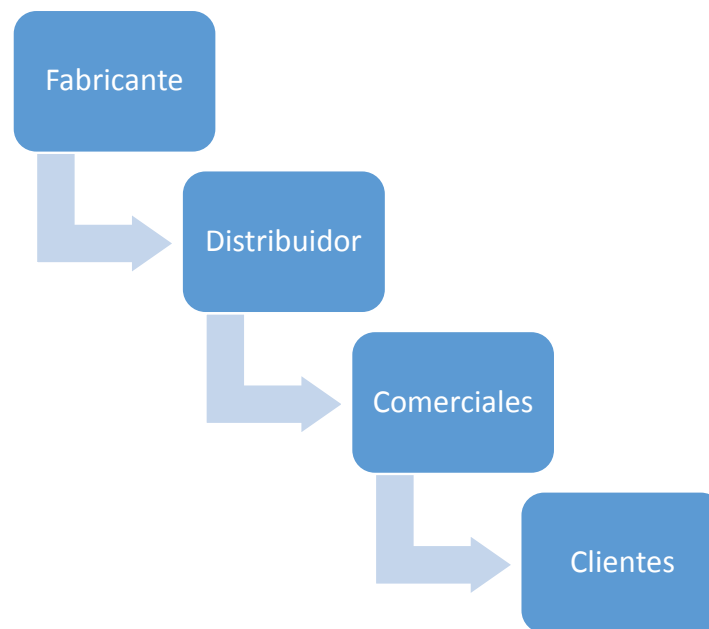


Figura 26 - Relación comercial

Fuente: propia

Las actividades con los fabricantes

- ✓ Revisión de negocios
- ✓ Definir estrategias de negocios
- ✓ Eventos y marketing de la marca
- ✓ Visita a clientes
- ✓ Manejo de descuentos
- ✓ Emisión de certificados.

Las actividades con los distribuidores

- ✓ Revisión de negocios quincenales
- ✓ Definir estrategias de negocios
- ✓ Eventos y marketing del distribuidor
- ✓ Visita y demos a clientes
- ✓ Capacitaciones al equipo comercial y preventa
- ✓ Promociones y descuentos.

Las actividades con los comerciales

- ✓ Revisión de negocios quincenales de cada comercial de acuerdo a la marca
- ✓ Visita a clientes
- ✓ Capacitaciones al equipo comercial
- ✓ Promociones y descuentos.

Las actividades con los clientes

- ✓ Análisis de las necesidades del proyecto
- ✓ Invitación a eventos
- ✓ Visita y demos a clientes

3.3.2.3.3 Otras funciones

- ✓ Manejo del portal web
- ✓ Registro y seguimiento de nuevas oportunidades
- ✓ Desarrollar el modelo de negocio del producto o línea de producto
- ✓ Crear la estrategia competitiva a largo plazo para el producto
- ✓ Buscar nuevas oportunidades aplicando la investigación de mercado
- ✓ Evaluar y documentar la oportunidad de negocio
- ✓ Monitorizar e informar del desempeño y resultados de los productos
- ✓ Habilitar en el portal web y formar al equipo de ventas.
- ✓ Soporte en actividades puntuales (visitas a clientes, eventos, convenciones, conferencias, etc.)

3.3.3 TÉCNICA DE CONTROL PARA EL SEGUIMIENTO DE OPORTUNIDADES DEL NEGOCIO

El área comercial cuenta con la herramienta de control de sus negocios basado en el embudo de negocios o *pipeline*, es una metodología de seguimientos de ventas, pero gestionarlo mediante una hoja de cálculo tiene sus limitaciones, Por lo que es importante elaborar una técnica adecuada de control de las actividades esenciales al área comercial.

Para elaborar esta técnica de control se debe considerar algunos aspectos que contemplen el registro de actividades referentes al negocio como:

- ✓ Datos del cliente
- ✓ Manejo de presupuestos
- ✓ Estimaciones
- ✓ Manejo de tiempos
- ✓ Productos a ser comercializados
- ✓ Reuniones
- ✓ Llamadas telefónicas
- ✓ Tareas
- ✓ Almuerzos
- ✓ Eventos
- ✓ Correos electrónicos (mails).
- ✓ Mensajes
- ✓ Informes
- ✓ Pronósticos de ventas.

Con sus respectivos registros de fecha y hora de cada actividad. Todas estas actividades servirán de análisis y seguimiento de las oportunidades de los negocios. Esta técnica de control permitirá realizar además una trazabilidad de cada uno de los negocios y entender que actividades influyen más al éxito de cerrar un negocio y deducir las preferencias de los clientes.

Para la elaboración de esta técnica de control se analizó varias herramientas tecnológicas que cumplieran con estas características y actividades antes mencionadas. Dicha herramienta contaba con la dinámica de ajustarse y personalizarse a los requerimientos del área comercial antes planteados para un adecuado control de las oportunidades.

Existen una gran variedad de sistemas informáticos con una adecuada técnica de control para la gestión de ventas, llamados gestión de negocios o CRM (*Customer Relationship Management*), también conocido como administración basada en la relación con los clientes. De tal análisis se consideró el sistema *pipedrive* por sus facilidades de configuración y adaptabilidad. Algunas de las actividades de control ya se encontraban implícitas en la herramienta, mientras que otras fueron elaboradas acorde a las planteadas anteriormente por el área comercial.

3.3.3.1 Sistema Pipedrive

Para la gestión eficiente del área comercial que cumple con las técnicas de control adecuado se analizó el Software *Pipedrive*.

El software *pipedrive* es un sistema de administración de negocios y CRM de ventas que ayuda a organizar y centrarse en lo que es realmente importante para el área comercial.

Esta herramienta permite disminuir el número de reuniones con el gerente comercial y todos los involucrados del área comercial para un seguimiento semanal de las oportunidades de negocio.

El software *pipedrive* usa la metodología de manejo del embudo de ventas o *pipeline*, es un sistema eficaz y de visualización clara de los negocios del área comercial, cuenta con un detalle claro de los reportes inherentes a la gestión del área comercial (ver anexo G).

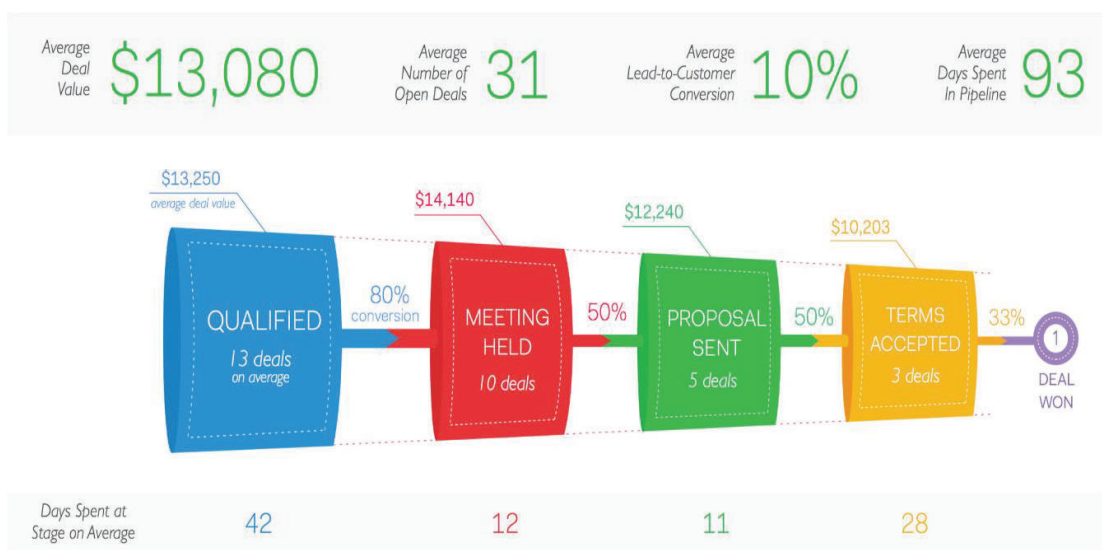


Figura 27 - Embudo de negocios (Pipeline)

Pipedrive Inc.

Entre las principales características de esta herramienta están:

- ✓ Registro y seguimiento de oportunidades de negocios
- ✓ Herramienta fácil de gestionar y usar.
- ✓ Manejo de base de datos de clientes centralizada.
- ✓ Consulta detalles importantes sobre el seguimiento del cliente.
- ✓ Realiza llamadas o envía correos electrónicos con solo un toque.
- ✓ Aumenta ideas sobre clientes potenciales al momento y agilizar el negocio.
- ✓ Registro de notas sobre reuniones y llamadas, se podrá acceder a ellas al instante desde la aplicación web.
- ✓ Trabaja desde cualquier lugar y dispositivo (Smartphone, portátil, dispositivos móviles, etc.), independiente del sistema operativo, ya que está basada en web.
- ✓ Ayuda al gerente comercial elegir los negocios correctos y las actividades en las que debes centrarse.
- ✓ Personalización para ajustarse a las necesidades del área de ventas, añadir campos o personalizar, desactiva campos innecesarios, ya que cada empresa tiene un ciclo de ventas distintos

- ✓ Visualiza negocios en curso ordenados por fecha prevista de cierre junto a negocios que ya se han cerrado. De esta forma se puede modificar la trayectoria antes de que sea demasiado tarde: trabajar en negocios con posibilidades de cierre o encontrar nuevos negocios en los que trabajar.
- ✓ Con la vista de cronograma, como visualización principal en caso de que quieran evitar el trámite de indagar en cada embudo de negocios de forma individual.
- ✓ Informe de ventas, los resultados de ventas de todos los miembros del equipo, así como las medidas de actividad, el número de llamadas y las presentaciones realizadas.
- ✓ Monitoreo de objetivos, establece objetivos individuales (número de negocios movidos a la siguiente etapa en el embudo, valor de los negocios ganados) y ver los resultados en tiempo real.
- ✓ Filtrado de ventas, separadas por producto, clientes, fechas, montos, y vendedores.
- ✓ Útil al vender múltiples productos o servicios, se puede ver estadísticas de ventas clave separadas por productos: volumen de ventas y valor, descuento medio y tiempo en el embudo.
- ✓ Seguimiento de correos electrónicos, vinculados con negocios y personas relevantes.
- ✓ Es un sistema muy seguro y confiable, al contar con un nivel de administración y gestión, cuenta con respaldos y copias de seguridad
- ✓ Se integra con aplicaciones en la nube como Google Apps:
 - Sincronización bilateral con Contactos Google, para mantener una base sólida de clientes y con todos los detalles necesarios.
 - Sincronización bilateral con Google Calendar, y mantenerse al día de todos los eventos, llamadas, visitas, compromisos, y recordatorios importantes del negocio.
 - Integración con Google Drive, para tener todos los documentos necesarios de los negocios como propuestas, presentaciones, cotizaciones, etc. Y que se puede compartir los documentos con los clientes

- Integración con Google Maps, para mantener una ubicación de los clientes, importante al momento de tener algunos clientes de la misma empresa en varias situaciones geográficas.
- ✓ Múltiples idiomas y monedas
- ✓ Migración fácil (Importación y exportación) simples de datos:
 - Base CRM
 - Batchbook
 - Capsule CRM
 - Highrise
 - Maximizer
 - NetSuite CRM
 - Nimble
 - Nutshell
 - PipelineDeals
 - Redtail CRM
 - Sage ACT!
 - Salesforce
 - Saleslogix
 - SugarCRM
 - Zoho CRM

3.3.3.1.1 Elaboración de actividades de control

Se elaboraron algunas actividades inherentes al área comercial para un adecuado control de seguimientos de oportunidad entre las cuales están:

- ✓ Llamadas telefónicas
- ✓ Encuentros
- ✓ Tareas
- ✓ Correo electrónico
- ✓ Almuerzo
- ✓ Otros
- ✓ Reunión externa

Las mismas cuentan con detalles de:

- ✓ Notas
- ✓ Fecha
- ✓ Hora
- ✓ Duración
- ✓ Personal asignado o también participe de la actividad
- ✓ Marca de haber sido completada

Figura 28 - Actividades de la técnica de control

Pipedrive Inc

- ✓ Reportes o informes de actividades

Todas				Todas					Vencida	Hoy	Mañana	Esta semana	Próxima semana	Fecha
Completada	Tipo	Asunto	Con	Vencimiento	A las	Duración	Asignada a							
<input type="checkbox"/>	Reunión	Reunión	IECE negocio Jose	20 de junio de 2015	17:00	00:30	trene							
<input type="checkbox"/>	Reunión social	Reunión social	negocio Jose	23 de junio de 2015	18:15	02:00	trene							
<input type="checkbox"/>	Se esta esperando decisión en cuanto a la compra	Se esta esperando decisión en cuanto a la compra	Switching Ernesto OCP	25 de junio de 2015	17:30	01:00	trene							
<input type="checkbox"/>	Reunion para retomar los proyectos	Reunion para retomar los proyectos	PROYECTO ISE LUIS SUPERINTEND...	1 de junio de 2015	15:00	01:00	trene							

Figura 29 - Informe de actividades

Pipedrive Inc

- ✓ Detalle de actividades en la cuenta

The screenshot displays the Pipedrive interface for activity management. On the left, there are four main sections: 'DETALLES' (Details) with expandable fields for 'Alcance' (Scope) and 'Descripción' (Description); 'ORGANIZACIÓN' (Organization) showing 'IECE' and 'Dirección' (Address); 'PERSONA' (Person) showing 'Jose' with contact information; and 'PARTICIPANTES (2)' (Participants). The main content area shows a list of activities with a 'PLANEADO' (Planned) button at the top right. The activities listed are: 'Reunión' (Meeting) on 20 de enero de 2015 at 17:00 with participants Irene and Jose; 'producto' (Product) on 20 de enero de 2015 at 18:15 with participants Karina and Jose, associated with organization IECE; 'Almuerzo' (Lunch) on 20 de enero de 2015 at 18:30 with participants Karina and Jose, also associated with IECE, with a note 'Que paso en este almuerzo??'; and 'Reunion social' (Social Meeting) on 23 de enero de 2015 at 18:15 with participants Irene Brito and Jose Sarmiento.

Figura 30 - Detalle de actividades

Pipedrive Inc

- ✓ Personalización de campos

This screenshot highlights the customization options available in the Pipedrive interface. It shows two sections: 'DETALLES' and 'ORGANIZACIÓN'. In the 'DETALLES' section, there is a 'Personalizar campos' (Customize fields) option. In the 'ORGANIZACIÓN' section, there are three options: 'Cambiar a otra organización' (Change to another organization), 'Desvincular a esta organización' (Unlink from this organization), and 'Personalizar campos' (Customize fields).

Figura 31 - Personalización de campos

Pipedrive Inc

Se puede analizar los informes de tareas desde un análisis general hasta un específico por actividad de acuerdo a cada negocio.



Figura 32 - Estadísticas de actividades

Pipedrive Inc

Cada una de las actividades elaboradas en esta herramienta *pipedrive* permitirá realizar un control de las tareas realizadas en cada negocio, además de realizar un análisis del embudo de negocios.

El *pipedrive* cuenta con la facilidad de ser agnóstico a los dispositivos, admitiendo ingresar y revisar la información desde cualquier dispositivo como: teléfonos inteligentes, dispositivos móviles, computador personal y computador portátil (Tablet). Lo cual permite una mayor agilidad en la alimentación de los datos, reportes e informes ya que cuenta con una base de datos centralizada, al ser una herramienta de programación web, por lo que se encuentra en la nube con la debida seguridad de la información y accesible a cualquier momento por el área comercial.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

En función del estudio, se identificaron elementos subyacentes asociados al sistema de gestión que afecta a las funciones de los integrantes del área comercial de Andean-Trade; en este sentido se rediseñó la estructura actual, eliminando/añadiendo funciones, que permiten adaptarse a los requerimientos del sector tecnológico.

Se analizó las funciones del área comercial, del gerente comercial y de los gerentes de cuentas, determinándose que se deberá aplicar la división de trabajo con la creación del cargo de gerente de producto. Este será el encargado de desarrollar las distintas marcas que la empresa comercialice y se especializará en el producto y todas sus características, para ayudar a cumplir con la demanda de visitas al cliente; permitiéndole también a la empresa ser flexible en la ampliación o reducción del número de productos a comercializar y adaptarse fácilmente a los cambios del entorno

El cambio de estructura organizacional propuesto, de geográfica a la de productos, incorpora tres gerentes de productos; en función de esta solución se agregaron especialistas en la marca, consecuentemente se generó una estrategia que permitirá cubrir la demanda de reuniones y acompañamiento a los gerentes de cuentas. Este cambio de estructura organizacional por línea de productos no significa que los gerentes de productos sean quienes generen ventas, ya que esto ocasionaría problemas con los cruces de cuentas; más bien serán el soporte y apoyo de los gerentes de cuentas.

En función del estudio realizado se determinó el sistema *pipedrive*, como una adecuada técnica de control para la gestión del área comercial y apropiada para el seguimiento de oportunidades de los negocios. Contar con una herramienta de software de punta permitirá realizar un seguimiento exhaustivo a las cuentas que maneja la empresa Andean-Trade, para tener un mejor control sobre el área comercial y hacer su gestión más efectiva.

El sistema *pipedrive* es una herramienta útil al momento de asignar clientes de un gerente de cuenta a otro, o de ser el caso que el personal del área comercial deje de laborar en la empresa; ya que mantiene una base de datos centralizada, en orden cronológico y secuencial de todo lo relacionado a los negocios de cada gerente comercial.

La gestión del área comercial es fundamental en toda la organización para lograr los objetivos y metas, aplicando las estrategias analizadas mediante la matriz FODA permitirá se puede alcanzar con eficiencia y eficacia, ahorros de tiempo y dinero para conseguir ser más competitivo en el mercado y brindar a los clientes productos y servicios acorde a sus necesidades.

El desarrollo de una nueva gestión comercial coadyuvará al logro de objetivos y metas que la empresa Andean-Trade se trace en el corto y mediano plazo, así como tendrá un impacto directo en las expectativas de los clientes permitiéndole una mejor adaptación a los cambios que sufra el mercado en el país.

El sistema de gestión comercial propuesto implica incorporar algunas actividades orientadas a cumplir los objetivos o metas, controlando y evaluando las acciones de sus miembros. Esto se enmarca en un proceso de mejora continua.

El rol fundamental de los gerentes de cuenta debe ser la identificación oportuna de un negocio en un cliente, identificando a tiempo si este tiene presupuesto y ganas de llevar a cabo el proyecto; lo cual permitirá primero no gastar esfuerzo de toda el área comercial y segundo enfocarse en otro cliente.

Actualmente un gran número de empresas-clientes desean estandarizar las marcas de uso tecnológico, a través de un solo proveedor que les brinde soluciones llave en mano, que agilicen su desempeño diario. Por eso es importante contar con una buena gestión del área comercial y con todos los recursos necesarios, apalancándose así ante el cliente no solo como proveedor, sino como socio de negocios.

Toda empresa debe estar en capacidad de adaptarse a los cambios políticos, económicos y sociales de su entorno, pues estos inciden en desarrollo normal de sus actividades.

Andean-Trade se caracteriza por estar a la vanguardia tecnológica y por ofrecer productos y servicios de calidad a sus clientes, lo que le ha permitido mantener una sólida presencia en el mercado ecuatoriano de soluciones tecnológicas, marcando en los últimos 15 años una gran diferencia con sus principales competidores; por eso es fundamental tener una sólida base de conocimientos en el área comercial. En ese marco, vender productos posicionados en el cuadrante mágico de partner avala el compromiso de entregar productos de calidad.

La inversión del Estado ecuatoriano en el sector tecnológico, desde el 2010 al 2013, condujo a que Andean-Trade sea uno de sus proveedores; pero ese crecimiento hizo que la empresa no soporte adecuadamente la demanda total que el mercado originó. Esta situación llevó a que sus recursos comerciales se dediquen casi exclusivamente a la atención del sector público, ocasionando un descuido en los clientes del sector privado. Se generó entonces una desaceleración del crecimiento en el período 2013 al 2015, tiempo en el que el gobierno bajó su inversión en el área tecnológica, pues la deficiente organización del área comercial no se abasteció oportunamente para mantener una cartera significativa de clientes en el sector privado; disminuyendo en consecuencia la capacidad de atención de la demanda del mercado actual, que obliga a enfocarse mayoritariamente en el sector privado. Optimizar la fuerza comercial se vuelve imprescindible para el éxito de la empresa; pues solo aumentar la cantidad de vendedores nos daría una mayor capacidad de respuesta a la tendencia del mercado y haría crecer el volumen de ventas, pero aumentaría significativamente los costos administrativos financieros, provocando una ineficiente relación costo-beneficio.

Definir en cada oferta una propuesta de valor agregado, generará una ventaja competitiva frente a otras empresas.

4.2 RECOMENDACIONES

En el marco de la mejora continua, es fundamental identificar mecanismos que optimicen el desempeño del área comercial, como métodos de formación o capacitación, compromisos formales, métricas comerciales e incentivos por alcanzar las metas de ventas; esto apalancará una gestión comercial dinámica.

Se deberá analizar la adquisición de un sistema de inteligencia de negocio (BI) que sirva de apoyo al área comercial, que servirá de ayuda para comprender las necesidades específicas de cada sector (público y privado), de tal forma que se oriente al cliente en base a sus necesidades y tendencias tecnológicas propias.

Se debe considerar contar con un área de marketing como apoyo fundamental del área comercial, permitirá ampliar más el mercado tecnológico y el abanico de clientes.

Tanto los gerentes de cuentas como los gerentes de productos, deben convertirse en consultores-asesores de negocios para apoyar de forma activa y oportuna en la identificación de las reales necesidades de potenciales clientes.

Los gerentes de cuenta deben tener constancia en el trabajo con los clientes, ya que –en ocasiones– no se involucran con los requerimientos del cliente y muchos de ellos pierden el interés en las primeras visitas; en consecuencia, se produce un desgaste innecesario en el trabajo del área comercial (visitas, dimensionamiento de soluciones, reuniones de explicación técnica de posibles soluciones, ayuda del fabricante, entrega de cotizaciones, etc.).

Los gerentes de productos deberán siempre estar a la vanguardia de las tendencias tecnológicas de última generación, para así poder brindar asesoramiento específico tanto a clientes internos (gerentes de cuentas) como clientes externos (empresas públicas y privadas).

El contar con una constante capacitación del área comercial permitirá expandir su nicho de mercado y crear nuevo valor al cliente; pues el vendedor moderno no solo

vende productos y servicios, sino que es un consultor de negocios, dispuesto a ayudar en la solución inmediata que requiere un cliente.

El definir adecuadamente una persona en la gerencia de producto genera valor importante a la empresa, ya que será el encargado de introducir y fortalecer la marca.

Se debe clarificar la estrategia de la marca, que la empresa desea aplicar en el corto plazo, para evitar duplicidad de funcionalidades tecnológicas, que causarían en un inicio confusión y posteriormente malestar en los clientes de las distintas marcas. Sin embargo, si la empresa desea manejar nuevas marcas hay que procurar que entre ellas no exista duplicidad de funciones, pues en ocasiones esto causa confusiones respecto a qué marca es mejor en el cliente.

Aprovechar los incentivos de los fabricantes y mayoristas, para impulsar de mejor manera las ventas que realizan los gerentes de cuentas, así también por el interés de capacitarse y especializarse en la marca.

REFERENCIAS

- Baldwin, C. (2010). *Gestión empresarial*. USA: Firms Press. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10360771>
- Cardozo, A. (2007). *Administración empresarial*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Center, M. P. (1990). *Instrumentos de análisis del marketing estratégico*. Ediciones Díaz de Santos.
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna* (Octava edición). Bogotá: PRENTICE HALL.
- Charles, S., Pervaiz, A., & Ramos, L. (2012). *Administración de la innovación* (Primera Edición). México: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Teoría, proceso y práctica* (Tercera Edición). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Cifras de telecomunicaciones en Ecuador 2013. (2013, julio 10). Recuperado a partir de http://www.canal-tecnologico.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1581:ecuador-avanza-con-pie-firme-en-telecomunicaciones&catid=30&Itemid=125
- Como elaborar el análisis DAFO. (2012). *C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA)*.
- Ekos. (2015). Indicadores Financieros. Recuperado a partir de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/empresas.aspx?idE=1605>

- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena Edición). México: PRENTICE HALL.
- García, F. (2005). *Gestión Comercial de la Pyme* (Primera Edición). Ideas propias Editorial S.L.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional* (Cuarta Edición). México: McGRAW-HILL.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad* (Tercera). México: McGraw Hill.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). *Administración, Un enfoque basado en competencias* (Novena Edición). Colombia: Thomson Editores.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional* (Décima Edición). México: Thomson.
- Hernández, S. (2006). *Introducción a la Administración* (Cuarta Edición). México: Mc Graw Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica* (Octava Edición). México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración Estratégica: Competitividad Y Globalización. Conceptos Y Casos* (Séptima Edición). México: ITP.
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2012). *Administración de ventas* (Octava edición). México: PEARSON EDUCACIÓN.

- Johnston, M. W., & Marshall, G. (2009). *Administración de ventas* (Novena Edición). México: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2006). *Administración contemporánea* (Cuarta Edición). México: McGraw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global* (Octava Edición). México: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia* (Octava Edición). Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava edición). México: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta edición). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Laborda, L., & Zuani, E. (2009). *Fundamentos de gestión empresarial* (Primera Edición). Florida: Valletta.
- Malhotra, N. K., Martínez, J. F. J. D., & Rosales, M. E. T. (2004). *Investigación de mercados*. Pearson Educación.
- MINTEL. (2014, julio 7). Mes de las Telecomunicaciones. *Dirección de Comunicación Social*.
- Münch, L. (2006). *Fundamentos de Administración: Causas y prácticas* (Segunda). México: Trillas.
- Münch, L. (2011). *Planeación Estratégica*. México: Trillas.

- Pipedrive. (2014, junio). Recuperado a partir de <https://www.pipedrive.com/>
- Riedi, D., Ibáñez, F., & Martino, G. di. (2009). La organización como sistema: un enfoque hacia la gestión tecnológica. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10317469>
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento organizacional* (Decimoquinta edición). México: PEARSON.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima edición). México: Prentice-Hall.
- Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta edición). México: Mc Graw Hill.
- Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología. (2007, septiembre). Política nacional de Ciencia, tecnología e innovación del Ecuador 2007 - 2010.
- Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2008). *Administración Estratégica. Teoría y Casos* (Decimoquinta edición). México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXOS A - Programa socios

En el siguiente link se encuentran los documentos de programas de socios de las marcas:

[https://www.dropbox.com/sh/hx0a0zni2lp43mp/AAAenW4ieL_VjAfv6DX6cWka?
dl=0](https://www.dropbox.com/sh/hx0a0zni2lp43mp/AAAenW4ieL_VjAfv6DX6cWka?dl=0)

ANEXOS B - Preguntas entrevista

Las siguientes preguntas fueron realizadas al área comercial y mayoristas, las mismas no fueron en estricto orden, ni tampoco fueron planteadas todas las preguntas a un mismo entrevistados

Preguntas Área comercial

- ✓ ¿Qué opina de la gestión comercial de la empresa?
- ✓ ¿Cuáles son sus funciones en la empresa?
- ✓ ¿Cuál es su apreciación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa?
- ✓ ¿Qué recomendaciones daría, para un mejor desarrollo de las actividades del área comercial?
- ✓ ¿Cuál es su percepción del área comercial?
- ✓ ¿Cómo es su opinión de la relación entre fabricantes y/o mayoristas?
- ✓ ¿Cuál es su opinión sobre el manejo de las marcas nuevas?

Preguntas Mayoristas

- ✓ ¿Qué opina de la gestión comercial de la empresa?
- ✓ ¿Cuáles son sus funciones en la empresa?
- ✓ ¿Cuál es su percepción del área comercial?
- ✓ ¿Cómo es su opinión de la relación entre fabricantes y/o canal?
- ✓ ¿Cuál es su opinión sobre el manejo de las marcas nuevas?

ANEXOS D - Entrevistas

ANEXOS E - Entrevistas mayoristas

ANEXOS F - Pipeline



ANEXOS G - Sistema Pipedrive

Imágenes del sistema Pipedrive:

✓ Actividades:

Editar actividad ✕

📅 ✕ 👤 ✕ 💰 SOLUCION F5 ✕

📞 Llamada 👥 Encuentro 🕒 Tarea ✉ Correo electrónico 🍷 Almuerzo 💬 Otros

🗣 Reunión Externa

revisión portal porque puede salir esta semana del 30 de noviembre

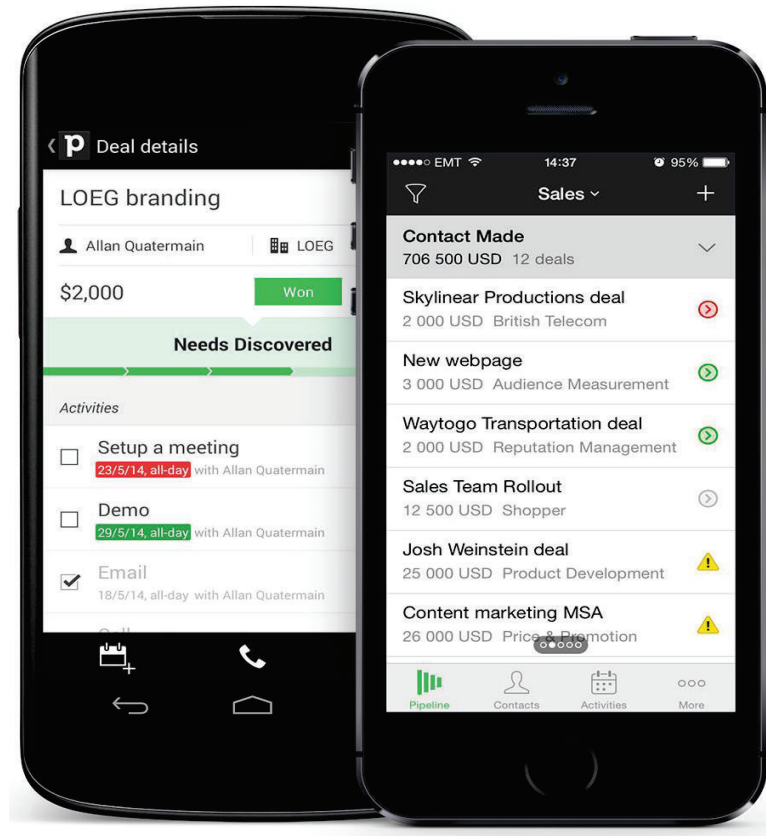
B *I* U @

FECHA	HORA	DURACIÓN	ASIGNADA A
<input type="text" value="02/12/2015"/> ✕	<input type="text" value="14:00"/> ✕	<input type="text" value="00:15"/> ✕	<input type="text" value="Paulina"/> ▼

Marcar como completada

Guardar

✓ Pipedrive en Smartphone



- ✓ Personalizar campos pipedrive



- ✓ Vista de cronograma

pipedrive

Deals Mail Activities Contacts Products

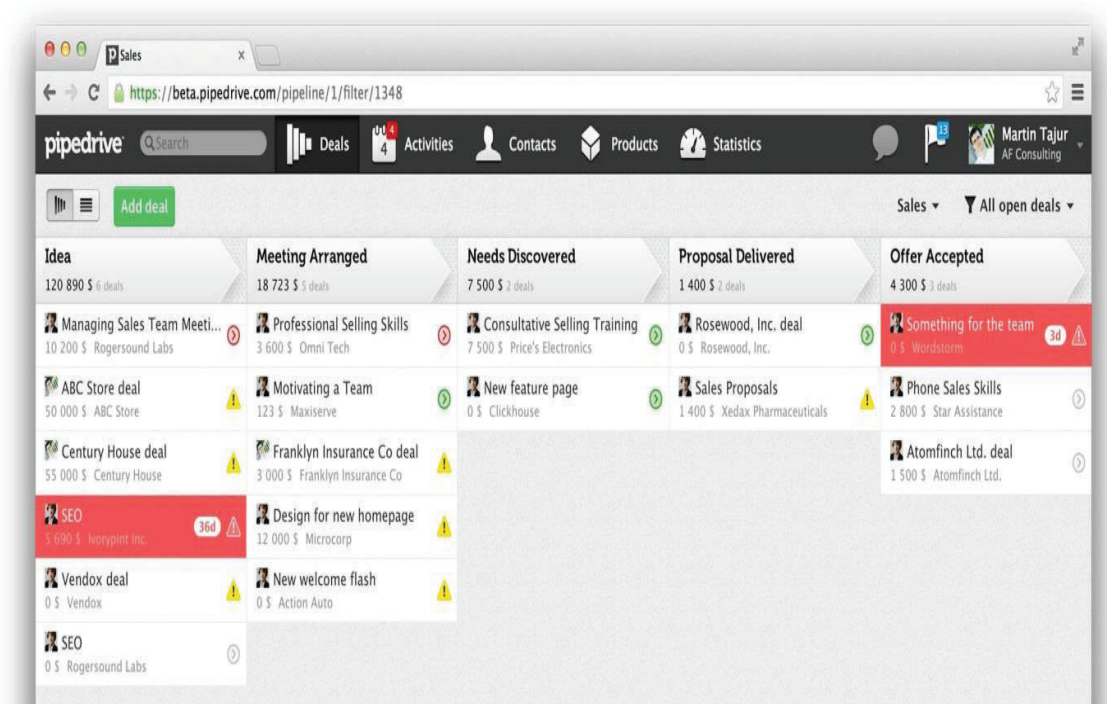
James Campbell 28 Web Design

Add deal Today Pipeline Filters

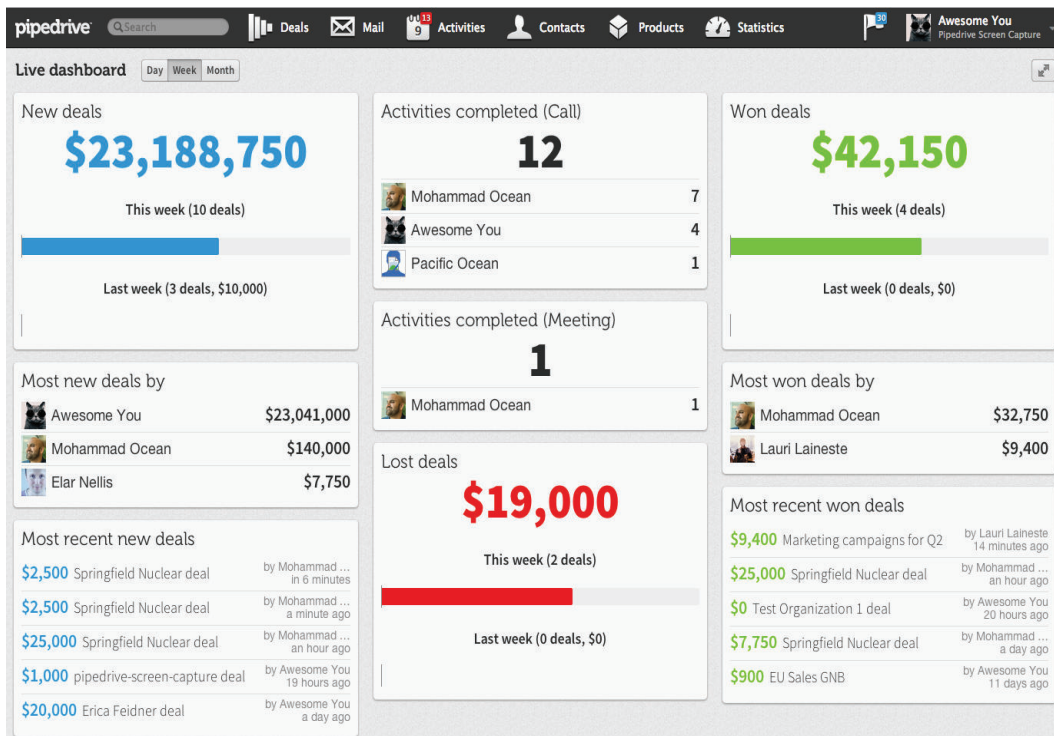
October	November	December 2013	January 2014
\$11,040 + \$35,000 \$46,040	\$2,000 + \$4,490 \$6,490	\$0 + \$5,827.42 \$5,827.42	\$0 + \$7,130 \$7,130
Tank Entertainment Flash \$2,000	Waytogo Transportation deal \$290	Skylinear Productions Website \$20	SatXPlay deal \$100
Skylinear Productions deal \$23,000 GNB	GNB deal \$0 GNB	Welcome Video \$2,300	E-newsletter Design \$30 Bruce Banner
Wayne E deal \$10,000 Wayne Enterprises	PWNLLC deal \$1,000 PWNLLC	Wayne E deal \$239 Wayne Enterprises	Pipedrive \$4,000 Pipedrive
Web Site Maintenance \$100	Product Test \$0 Stark Inc	GNB deal €1,000 GNB	Nstarkhouse \$0 Nstarkhouse
LOEG deal \$120	GNB deal \$3,000 GNB	Stark Inc Deal \$1,000 Stark Inc	Eva Deal \$3,000 Pipedrive
Stark deal \$20	Event ID Test \$200 GNB	BuckleBerry deal \$900	
New Website \$500 Wayne Enterprises	New Website \$2,000 Wayne Enterprises		
GNB deal \$100 GNB			
DropBox Deal \$10,000 Pipedrive			
New Kitchen \$0 GNB			

0:09 / 2:41

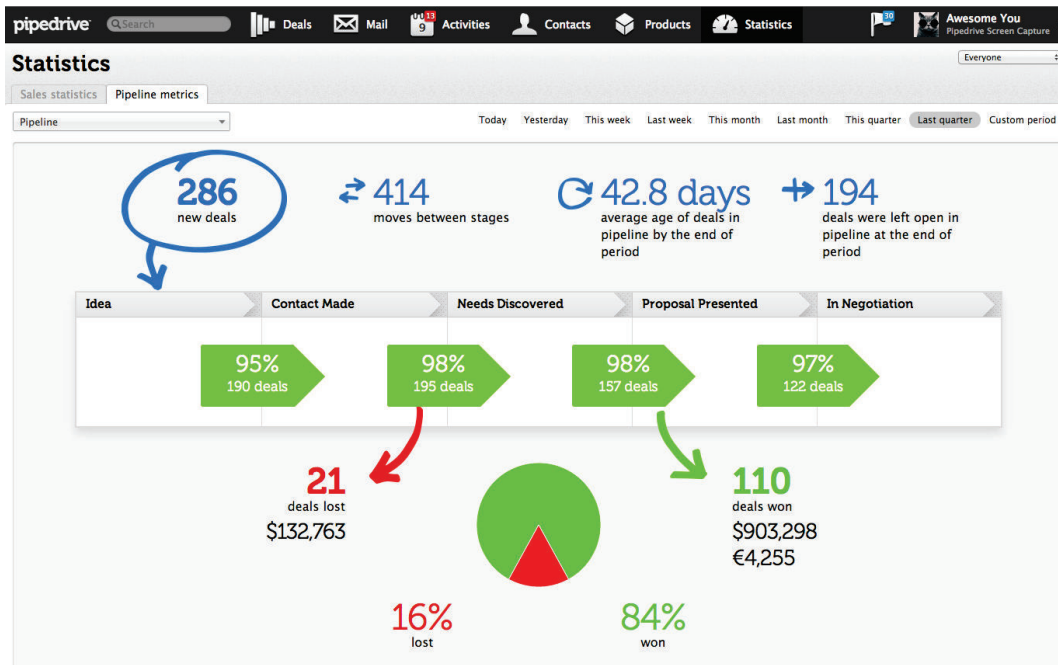
✓ Embudo de negocios



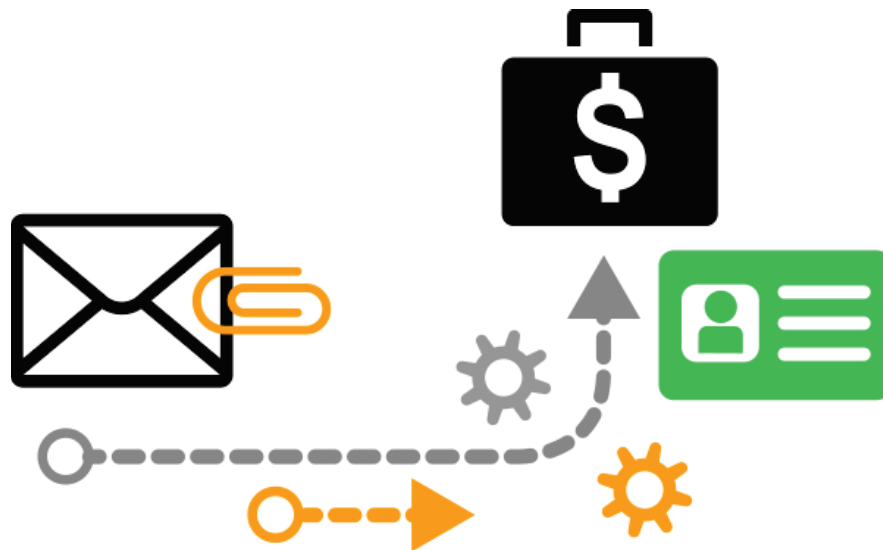
✓ Cuadro de pipedrive



✓ Estadísticas pipedrive



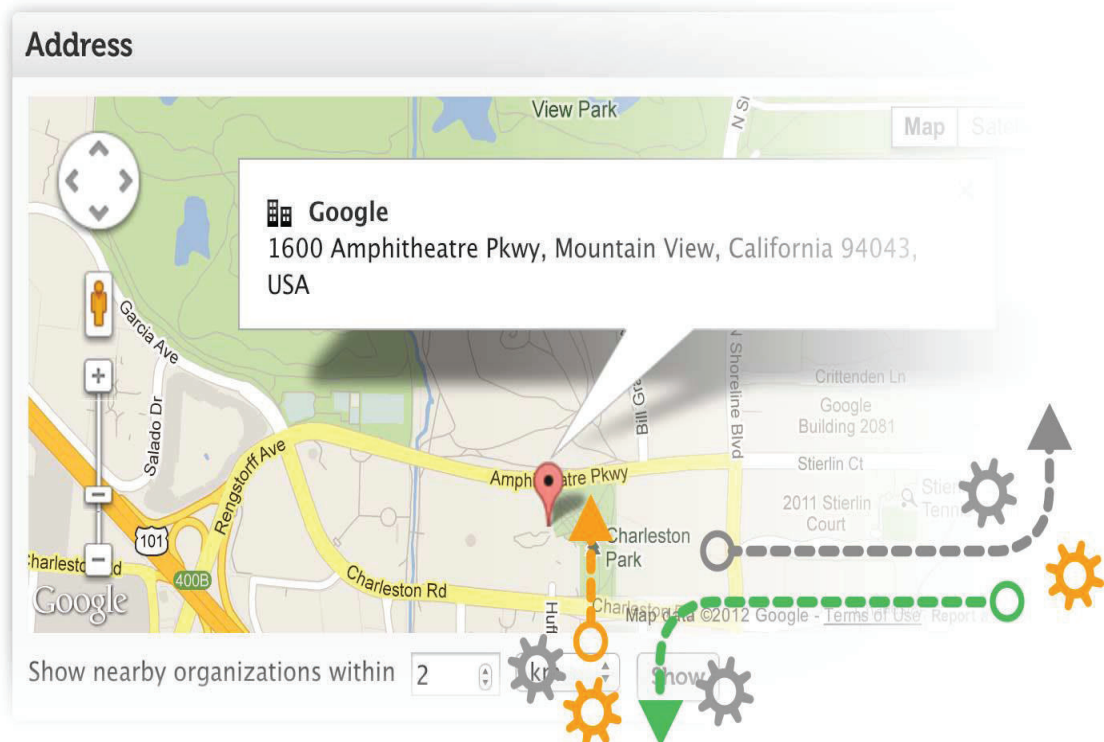
✓ Mail pipedrive



✓ Integración Google Apps



✓ Integración Google Maps



- ✓ Múltiples idiomas y monedas

