



**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**Tema:**

**ESTUDIO DE FACTORES QUE INCIDEN EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS DE VENTAS CASO: ASERTIA S.A.**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de  
Licenciado en Administración de Empresas**

**Línea de investigación:**

**GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL  
DE EMPRESAS**

**Autor:**

Mauro Vinicio Estrella Carrera

**Directora:**

Mg. Silvia Lorena Llamuca Pérez

**Ambato – Ecuador**

**Marzo 2026**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **MAURO VINICIO ESTRELLA CARRERA**, con cédula de ciudadanía **1711543569**, autor del trabajo de graduación titulado: "ESTUDIO DE FACTORES QUE INCIDEN EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS DE VENTAS CASO: ASERTIA S.A.", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, marzo 2026



Mauro Vinicio Estrella Carrera  
CC. 1711543569

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO  
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

**Tema:**

**ESTUDIO DE FACTORES QUE INCIDEN EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS DE VENTAS CASO: ASERTIA S.A.**

**Línea de investigación:**

GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL DE EMPRESAS

**Autor:**

Mauro Vinicio Estrella Carrera

Silvia Lorena Llamuca Pérez, Dra. Mg.

CC. 1802489821

**CALIFICADOR**

f.

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

**CALIFICADOR**

f.

José Luis Viteri Medina, Dr. Mg.

**CALIFICADOR**

f.

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

**DIRECTORA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

f.

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.

**PROSECRETARIO PUCE AMBATO**


f.

Ambato – Ecuador


Marzo 2026



f.



f.



f.



f.

 **PUCE** AMBATO  
**PROSECRETARÍA**

f.

## DEDICATORIA

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, por iluminar cada uno de mis pasos y darme la fortaleza para poder lograr esta meta.

A mi familia, por ser el pilar de apoyo, inspiración, y motivación, y porque su amor y sacrificio hicieron posible el alcance de esta meta profesional.

A todas las personas que confiaron en mí, y a las que motivaron mi avance en el proceso formativo y humano.

**Mauro Estrella**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, doy gracias a Dios por darme la salud, la fuerza y perseverancia necesarias para completar esta etapa de mi vida. A mi familia, gracias por el apoyo, la comprensión y la motivación durante todo mi proceso de formación profesional.

Quisiera agradecer especialmente a los profesores de la institución que, gracias a su sabiduría, orientación y apoyo, hicieron posible el desarrollo de esta investigación. A la dirección y colaboradores de Asertia Comercial S.A., gracias por los recursos y su disposición a llevar a cabo este estudio.

Por último, agradezco a quienes brindaron su apoyo y colaboración para que este proyecto académico se completara.

**Mauro Estrella**

## RESUMEN

El presente trabajo analiza los factores que influyen en el cumplimiento de las metas de ventas en la empresa Asertia Comercial S.A., considerando que el desempeño de la fuerza de ventas constituye un elemento clave para la competitividad y sostenibilidad organizacional. En un entorno empresarial dinámico y competitivo, la adecuada gestión de los recursos humanos y organizacionales resulta determinante para alcanzar los objetivos comerciales.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con alcance descriptivo. Para la recolección de información se aplicaron encuestas con escala Likert a los colaboradores, complementadas con entrevistas semiestructuradas. El instrumento utilizado presentó alta confiabilidad, evidenciada por un coeficiente alfa de Cronbach de 0,91, lo que garantizó la consistencia de los datos obtenidos.

Los resultados evidenciaron que factores internos como liderazgo, motivación, capacitación, incentivos y disponibilidad de recursos influyen de manera significativa en el cumplimiento de las metas de ventas. Asimismo, se determinó que factores externos, como la situación económica y la competencia del mercado, inciden en el rendimiento comercial. Aunque parte del personal percibe positivamente la gestión comercial, el diagnóstico identificó brechas relacionadas con la comunicación interna, la equidad en los incentivos y la falta de estandarización en los procesos de capacitación, las cuales afectan el desempeño del equipo comercial.

Como respuesta a estos hallazgos, se propone el diseño de un sistema integral de gestión de ventas orientado a fortalecer la planificación, el seguimiento del desempeño y la motivación del personal. El cumplimiento de las metas comerciales depende de una gestión integrada de factores organizacionales.

**Palabras clave:** gestión de ventas, cumplimiento de metas, motivación laboral, desempeño comercial, factores organizacionales.

## ABSTRACT

*This study analyzes the factors that influence the achievement of sales targets at Asertia Commercial S.A., considering that the performance of the sales force constitutes a key element for organizational competitiveness and sustainability. In a dynamic and competitive business environment, the proper management of human and organizational resources is essential to achieve commercial objectives.*

*The research was conducted using a mixed-method approach with a descriptive scope. Data were collected through Likert-scale surveys administered to employees, complemented by semi-structured interviews. The instrument used showed high reliability, evidenced by a Cronbach's alpha coefficient of 0.91, which ensured the consistency of the data obtained.*

*The results revealed that internal factors such as leadership, motivation, training, incentives, and resource availability significantly influence the achievement of sales targets. Likewise, external factors such as the economic situation and market competition were found to affect commercial performance. Although part of the staff perceives current commercial management positively, the diagnosis identified gaps related to internal communication, equity in incentive systems, and the lack of standardization in training processes, which negatively affect the performance of the sales team.*

*In response to these findings, the study proposes the design of an integrated sales management system aimed at strengthening planning, monitoring performance, and staff motivation. The achievement of sales targets depends on integrated management of organizational factors.*

**Keywords:** *sales management, target achievement, work motivation, commercial performance, organizational factors.*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA .....	5
1.1. Factores que influyen en el logro de metas .....	5
1.2. Factores internos que afectan el cumplimiento de metas .....	9
1.3. Factores externos que afectan el desempeño .....	14
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	18
2.1. Tipo de investigación, enfoque, metodología y procedimientos aplicados... ..	18
2.2. Población, muestra y caracterización del contexto .....	23
2.3. Validez, confiabilidad, procesamiento y análisis de la información .....	24
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	34
3.1. Caracterización de la empresa Asertia Comercial S.A. ....	34
3.2. Desarrollo de la propuesta .....	44
CONCLUSIONES .....	55
RECOMENDACIONES .....	57
BIBLIOGRAFÍA .....	58
ANEXOS .....	61

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Relación entre estilo de liderazgo .....	10
Tabla 2. Factores de motivación .....	12
Tabla 3. Escala de medición .....	20
Tabla 4. Operacionalización de variables.....	22
Tabla 5. Descripción poblacional de Asertia.....	23
Tabla 6. Alfa de Cronbach según el cuestionario .....	25
Tabla 7. Resultados del análisis de la entrevista semiestructurada aplicada a gerentes de Asertia Comercial S.A .....	26
Tabla 8. Análisis de desempeño comercial por empresa y proyección de mejora de ventas.....	36
Tabla 9. Propuesta de acciones .....	39
Tabla 10. Análisis comparativo del comportamiento de clientes por volumen de ventas y proyección comercial .....	41
Tabla 11. Ventas de las principales empresas y proyección comercial.....	42
Tabla 12. Plan operativo – Alineación estratégica del equipo comercial con la misión y visión institucional.....	48
Tabla 13. Plan operativo – Sistema de metas e indicadores de desempeño comercial.....	51
Tabla 14. Plan operativo – Análisis numérico y control del desempeño comercial .....	53
Tabla 15. Proyección de mejora de ventas .....	53

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Factores económicos (inflación, recesión, etc.) afectan el logro de metas .....	28
Figura 2. Sistema adecuado para medir el cumplimiento de metas. ....	29
Figura 3. Los incentivos y reconocimientos motivan el logro de objetivo .....	30
Figura 4. La capacitación recibida es suficiente para cumplir con mis objetivos..	32
Figura 5. Evolución del total de ventas de empresas principales y escenario proyectado.....	43
Figura 6. Evolución anual de las ventas y proyección propuesta (2024–2025)....	44
Figura 7. Estrategia económica comercial a seguir .....	46

## INTRODUCCIÓN

La competitividad empresarial actual en el feroz mundo comercial exige dominar las cambiantes demandas del mercado de manera duradera y productiva. Pues, las ventas juegan un papel estratégico crucial, el cual impulsa la economía de las compañías en su camino hacia el posicionamiento y la expansión (Arteaga y Molina, 2022). De ahí, la administración comercial trasciende la simple conclusión de una venta; integrando la perspectiva corporativa en la planificación, mejorando la eficiencia y analizando a fondo los recursos humanos y tecnológicos.

La efectividad de los vendedores hoy día es crítica, un pilar para la continuidad de la compañía. Martín y Gómez (2022) aseguran que cosas como la motivación, la capacitación, los incentivos, y la tecnología, son factores internos importantes. Estos factores pueden construir un ambiente que afecta la productividad, la eficiencia y la estabilidad de la fuerza de ventas. Específicamente, la motivación es clave para fijar metas ambiciosas. Vendedores con un buen nivel de motivación tienden a conseguir y mantener un alto rendimiento a corto y mediano plazo (Udiz, 2019). además, Norton (2023) señala que la formación constante ayuda a mejorar la habilidad técnica, la confianza, y el sentido de equipo, además optimiza los indicadores clave de la organización.

Coughlan y Narasimhan (1992) estudiaron los Sistemas de Incentivos donde decían la verdad: si se reparten las recompensas de forma clara y justa, ¡hay más compromiso!, y encima, se fomenta la competencia, además, la cohesión organizacional se eleva. De igual forma, Scheiner (2025) expresa que el aumento de la tecnología, en especial, los sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM), ayuda a tomar mejores decisiones y a seguir de forma más eficiente los procesos comerciales, lo que resulta en una mayor productividad de la fuerza de ventas.

No obstante, a pesar de los avances tecnológicos y organizativos registrados, las empresas distribuidoras continúan enfrentando dificultades para consolidar una gestión comercial eficiente. Rico et al. (2022), sostienen que muchas compañías

aún no logran integrar adecuadamente la digitalización ni la motivación como ejes de desarrollo interno, lo que limita su capacidad de respuesta ante la creciente competencia y los cambios del entorno económico.

En este sentido, la empresa Asertia Comercial S.A., con más de treinta años de experiencia en el mercado de distribución de productos de consumo masivo, evidencia actualmente una disminución considerable en su desempeño financiero. La organización cuenta con ocho agencias ubicadas en las principales ciudades del Ecuador como Quito, Ibarra, Ambato, Guayaquil, Santo Domingo, Lago Agrio, Cuenca y Manta, atiende aproximadamente a 90 000 clientes y dispone de una fuerza de ventas conformada por 320 vendedores, de los cuales 120 corresponden al canal mayorista y 200 al canal de cobertura (Itahora, 2019). No obstante, los recientes informes financieros de Telconet S.A. Sin embargo, los informes financieros recientes muestran una caída de 104,4 a 93,6 millones de dólares en sus ingresos entre 2022 y 2025, lo que representa una contracción del 10,33%, afectando la rentabilidad global de la empresa. (Global Ratings, 2025).

Esta reducción en los ingresos refleja una problemática estructural vinculada a la gestión de la fuerza de ventas, caracterizada por la falta de motivación de los empleados, programas de capacitación insuficientes, esquemas de incentivos inequitativos y un aprovechamiento limitado de las herramientas tecnológicas disponibles. Tales factores internos inciden directamente en la productividad del personal, generando desviaciones en el cumplimiento de las metas de ventas y afectando la estabilidad económica de la organización. La ausencia de un modelo de gestión de ventas integrado que articule los componentes motivacionales, formativos, tecnológicos y de incentivos representa una barrera significativa para el desarrollo sostenido de Asertia Comercial S.A.

Ante esta situación, se plantea el siguiente problema científico: ¿Qué factores inciden en el cumplimiento de las metas de ventas de la empresa Asertia Comercial S.A.? Los factores internos incluyen la motivación y el compromiso laboral, la formación y el desarrollo profesional, la tecnología y las herramientas disponibles, y la cultura organizacional. Los factores externos incluyen las condiciones

económicas, la competencia del mercado y otros factores económicos en el entorno.

De acuerdo con ello, el objetivo general de la investigación consiste en:

Analizar los factores que inciden en el cumplimiento de metas de la fuerza de ventas de cobertura de la empresa Asertia Comercial S.A.

1. Fundamentar teóricamente los factores que inciden en el cumplimiento de metas de la empresa.
2. Identificar los factores internos que limitan el cumplimiento de metas en los vendedores de cobertura.
3. Proponer estrategias de mejora enfocadas en la optimización y rendimiento del equipo comercial.

Metodológicamente, la investigación adopta un enfoque mixto, con un alcance descriptivo y correlacional, orientado al análisis de las relaciones entre los factores internos de gestión y el desempeño de la fuerza de ventas en Asertia Comercial S.A. Para el desarrollo del marco conceptual se emplearán métodos teóricos como el análisis-síntesis y la inducción-deducción, los cuales permitirán estructurar los fundamentos conceptuales y las relaciones entre las variables estudiadas. Estos métodos se complementarán con el enfoque empírico mediante la aplicación de encuestas al personal de ventas con el fin de obtener datos objetivos relacionados con percepciones, motivaciones y condiciones laborales. Los datos serán procesados a través de métodos estadísticos para encontrar correlaciones relevantes y validar la hipótesis.

La justificación del estudio es la necesidad de fortalecer la gestión comercial y mejorar la competitividad de Asertia Comercial S.A. en un entorno empresarial contextualizado caracterizado por una alta rivalidad en el mercado y la constante innovación tecnológica emergente. Comprender los factores que afectan el logro de los objetivos de ventas permitirá desarrollar estrategias integrales para aumentar la motivación del personal, optimizar los programas de capacitación e incentivos, y fomentar el uso de herramientas tecnológicas para mejorar la productividad y eficiencia de la fuerza de ventas.

La presente investigación también tiene un impacto potencialmente positivo en el ámbito de la ciencia relacionada a la gestión de empresas distribuidoras, así como en la ciencia sobre el rendimiento de dichas empresas, ya que permite establecer relaciones entre los factores internos de la gestión y el rendimiento comercial. También tiene impacto en la práctica, porque propone, de manera sencilla y factible, alternativas que pueden servir para optimizar el desempeño organizacional. De aquí que, en términos generales, los resultados de la investigación tienden a consolidar la ventaja competitiva de Asertia Comercial S.A., regularizar el cumplimiento de sus objetivos, y establecer un sistema de gestión comercial que se base en la eficiencia, la innovación y la mejora continua.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

El presente capítulo se enfoca en establecer el estado del arte y la práctica en torno a los factores que afectan el alcance de las metas empresariales. La revisión de la literatura explora factores clave impactando el rendimiento organizacional, abarcando elementos internos y externos, con enfoque en la gestión de objetivos, indicadores clave de rendimiento, y también la variable ambiental.

### **1.1. Factores que influyen en el logro de metas**

En toda compañía, los objetivos de negocios son el núcleo central del proceso de planificación estratégica, actuando como el motor vital de cualquier iniciativa corporativa. Drucker (2022) postula, un objetivo empresarial debería ser, en sí, una descripción lúcida y concreta del resultado buscado, orientada hacia la eficiencia y la competitividad. Esta concepción exige fijar parámetros de desempeño susceptibles de medición y comparación con los resultados obtenidos, facilitando así la identificación de progresos y desvíos.

Cuando las metas de una empresa se entrelazan con su propósito y ambición, la planificación estratégica se convierte, así, en acciones específicas y cuantificables. Kaplan y Norton (2021) argumentan, para ser justos, que la administración actual precisa que las organizaciones hagan realidad su visión, usando métricas comprobables, llamadas Indicadores Clave de Desempeño (KPI). Estos indicadores facilitan la cuantificación del avance hacia los objetivos, lo que a su vez impulsa una toma de decisiones informada por evidencias.

Establecer objetivos empresariales requiere algo más que simplemente desear resultados; También se debe establecer prioridades estratégicas, todo en un entorno que no para de cambiar. Rodríguez, Gómez y Li (2023) lo dicen bien, la claridad al definir los objetivos permite distribuir responsabilidades y recursos de forma justa, lo que refuerza la cohesión organizacional. Así, los objetivos dejan de ser un fin y se transforman en una herramienta de comunicación interna, impulsando la cooperación de todos.

Una definición exitosa de metas empresariales exige colaboración y entendimiento en toda la empresa. Con objetivos bien definidos, la organización rastrea el progreso, evalúa resultados, y adapta sus procesos con rapidez. Objetivos claros fomentan la responsabilidad, tanto individual como grupal, permitiendo a cada miembro visualizar el impacto de su trabajo en la misión de la empresa. Las metas actúan como herramientas, vinculando tareas diarias con resultados estratégicos, impulsando una cultura de éxito y facilitando la constante mejora.

Los objetivos empresariales se clasifican a la luz de su horizonte temporal, dando lugar a un control más eficiente sobre el avance organizacional. Andrade et al. (2021) sostiene, la clasificación organiza la planificación en tres niveles superpuestos: corto, mediano y largo plazo, claro. Esta jerarquía temporal funge como un sistema entrelazado donde cada nivel alimenta al siguiente, garantizando congruencia entre tácticas y estrategia, eso es clave.

Los objetivos a corto plazo son esenciales para las operaciones cotidianas, miden la eficiencia en tareas inmediatas como ventas, distribución y atención al cliente. Kaplan y Norton (2021) aclaran, estos objetivos se vinculan a los indicadores clave de rendimiento (KPI), aseguran la ejecución disciplinada de la estrategia, sí. En este contexto, los objetivos a corto plazo sirven como herramientas de control y son propulsores de mejora continua. Su correcta ejecución alinea acciones operativas con los fines estratégicos, fortalece la eficiencia interna, y capacidad.

Por su parte, los objetivos a medio plazo combinan la mejora operativa y la estabilidad interna. Drucker (2022), enfatiza que esos objetivos son importantes para mantener la madurez organizacional y la sostenibilidad a nivel estructural. Estos propósitos permiten mantener el equilibrio entre crecimiento y consolidación, garantizando que cada decisión contribuya al desarrollo armónico de la empresa. Asimismo, favorecen la creación de estructuras sólidas que soporten futuras estrategias y cambios en el entorno empresarial.

Los objetivos a largo plazo definen la estrategia de la organización para el futuro y orientan todas las decisiones estratégicas hacia la innovación y el liderazgo. Según

Drucker (2022), los planificadores de objetivos a largo plazo construyen una visión proactiva donde las organizaciones son capaces de anticiparse a cualquier cambio ambiental.

Esta innovación, dirigida a la transformación y expansión de la empresa, fortalece su presencia en el mercado y promueve la mejora continua en todos los niveles de gestión. La digitalización y la sostenibilidad se convierten en pilares esenciales para el liderazgo empresarial, impulsando un crecimiento constante y responsable.

Por su horizonte temporal, los objetivos empresariales se dividen en niveles. Ofrecen un medio para el control del progreso. La clasificación divide la planificación en tres niveles interrelacionados: a corto plazo, a medio plazo y a largo plazo, asegurando así que las tácticas y los movimientos estratégicos sean coherentes.

A corto plazo, los objetivos se centran en la eficiencia operativa: ventas, distribución y servicio al cliente. Dirigen y fomentan la mejora continua, alineando las acciones operativas con los objetivos estratégicos. Los objetivos a medio plazo buscan mejorar las operaciones y lograr estabilidad interna antes de pasar a nuevas etapas. Los planes a largo plazo impulsan a la organización hacia la innovación, el liderazgo y la sostenibilidad. Esta orientación a largo plazo fortalece la posición organizacional en el mercado y fomenta la mejora continua en la gestión

### **Indicadores de desempeño**

Los indicadores de rendimiento son herramientas esenciales para evaluar qué tan efectivamente se han alcanzado los objetivos empresariales y en qué medida las estrategias implementadas han sido exitosas. Kaplan y Norton (2021), sostienen que los indicadores o Key Performance Indicators (KPIs), permiten traducir metas abstractas en parámetros medibles, convirtiéndolos en instrumentos cuantitativos que facilitan la toma de decisiones. De este modo, los indicadores funcionan como una brújula organizacional que guía el progreso, identifica desviaciones y permite realizar ajustes oportunos.

Los indicadores de rendimiento deben corresponder estrechamente a la visión y misión de la empresa. Mora y Tejada (2024), destacan que un sistema de indicadores eficaz debe regirse por los principios SMART específico, medible, alcanzable, relevante, para garantizar su utilidad estratégica. Estos parámetros aseguran que cada indicador describa los resultados obtenidos y permita compararlos con los objetivos previstos.

Más allá del control operativo, los indicadores también fomentan la mejora continua y la innovación dentro de las organizaciones. Según Deloitte (2023), los sistemas de medición del rendimiento impulsan una cultura de aprendizaje, los datos obtenidos sirven como base para optimizar procesos y diseñar estrategias de innovación.

Asimismo, la interpretación de los indicadores debe considerar el contexto económico y competitivo en el que se desenvuelve la empresa. Porter (2022), advierte que los KPIs adquieren verdadero valor cuando se analizan en relación con el entorno, factores como la inflación, la estacionalidad o la competencia pueden modificar significativamente los resultados.

Los indicadores de rendimiento también juegan un papel determinante en la motivación y gestión del talento humano. Chiavenato (2021), señala que medir el rendimiento individual y colectivo mediante métricas transparentes fortalece el compromiso, la motivación y el sentido de pertenencia.

La transformación digital ha revolucionado la manera en que las empresas gestionan sus indicadores de desempeño. Kaplan (2023), indica que las plataformas de Business Intelligence permiten visualizar en tiempo real el comportamiento de las variables críticas, reduciendo los errores y mejorando la trazabilidad.

Los indicadores de rendimiento desempeñan un papel importante en la evaluación de si se están cumpliendo los objetivos empresariales y el éxito de la estrategia en alcanzar las metas de la organización. Transforman objetivos nebulosos en metas

medibles que guían la toma de decisiones y la recalibración organizacional. Los indicadores clave de rendimiento actúan como una brújula que guía el progreso y permite intervenciones apropiadas. Los indicadores de rendimiento deben ser consistentes con la visión y misión del negocio, dejando claro para qué están rindiendo. Un buen sistema de indicadores debe ser específico, medible, alcanzable, relevante y con un límite de tiempo. Tales criterios permiten que cada métrica articule y compare los resultados con los objetivos, fortaleciendo el control de la organización sobre su rendimiento.

## **1.2. Factores internos que afectan el cumplimiento de metas**

El liderazgo es uno de los factores internos que tiene un impacto significativo en la ejecución exitosa de los objetivos organizacionales porque sus decisiones, valores y acciones influyen en la cultura organizacional y las actitudes del equipo. La literatura reciente sugiere que el estilo de liderazgo transformacional tiene una relación positiva tanto con el desempeño organizacional como con la innovación y el compromiso de la fuerza laboral (Agazu et al. 2025).

El liderazgo transformacional se describe motivando al equipo con una visión compartida, involucrando intelectualmente a los miembros y ofreciendo apoyo personalizado (Deng, 2023). Esto fomenta una cultura de colaboración en la que los socios se sienten valorados, alentados y motivados a tomar la iniciativa.

Más importante aún, el liderazgo participativo, que involucra a los trabajadores en cómo se toman las decisiones desde el principio, genera un mayor compromiso, mejora la comunicación interna y una división más equitativa de las tareas entre todos los miembros del personal en el lugar de trabajo (Shah, 2024).

Este proceso se basa en la promoción de un nivel de flexibilidad que ha contribuido a aumentar la adaptabilidad potencial y también incrementa la resiliencia del sistema.

El estilo de liderazgo también debe adaptarse a la tecnología y al entorno competitivo. Según Mai (2022), las competencias del líder afectan tanto la capacidad de crecimiento organizacional como la innovación.

Al mismo tiempo, el estilo de gestión también se refleja en el ambiente de trabajo, lo que influye en la rotación, el ausentismo y la calidad del trabajo del personal. Investigaciones recientes muestran que el liderazgo transformacional reduce el ausentismo y fortalece el nivel de compromiso afectivo (Sanguanwongs & Kritjaroen, 2023). Se observó que las medidas de estos indicadores mejoraron a medida que implementaba una política de reconocimiento, capacitación, así como mecanismos de retroalimentación periódica, los cuales mejoraron la estabilidad del equipo y el logro de objetivos en términos de esos resultados.

La efectividad del liderazgo se mantiene con sistemas de monitoreo y mejora continua. Un estilo de gestión que integra visión, retroalimentación y adaptabilidad moviliza al equipo hacia los objetivos y fortalece la cultura de logro. Los líderes facilitan el cambio fomentando la iniciativa, la colaboración y el desarrollo del talento. Esta integración de dirección, procesos y personas permite a la organización equilibrar operación y renovación, logrando una ventaja competitiva sostenida.

Para que el liderazgo logre objetivos, debe ser consistente, sostenible y adaptable. Agazu et al. (2025), señalan que la transformación organizacional requiere líderes capaces de adaptar sus modos según las diversas etapas y contextos en el negocio.

**Tabla 1.** Relación entre estilo de liderazgo

<b>Tipo de liderazgo</b>	<b>Características principales</b>
<b>Autocrático</b>	Decisiones centralizadas; poca participación de los empleados
<b>Democrático / Participativo</b>	Fomenta el trabajo en equipo, comunicación, participación
<b>Transformacional</b>	Inspira visión, motiva, reconoce logros, impulsa innovación
<b>Liderazgo situacional</b>	Adapta el estilo según competencias del equipo y contexto

**Fuente:** elaboración propia a partir de Agazu et al. (2025)

La motivación del personal es una piedra angular para cumplir con los objetivos empresariales, es un factor clave en la energía, dedicación y persistencia con la que los empleados abordan sus tareas. Nuevas investigaciones indican que una motivación de alto nivel trae consigo mejores logros, menor rotación y un compromiso organizacional efectivo (Gašić et al., 2024).

Los trabajadores están comprometidos con la empresa y su trabajo si sienten un sentido de alineación con ella; esto eleva el nivel de compromiso organizacional y, posteriormente, el rendimiento de los empleados. Gašić et al. (2024), argumentan que el compromiso organizacional media la motivación y el rendimiento laboral.

Estos tipos de flexibilidad organizacional, claridad en la comunicación de objetivos y reconocimiento del rendimiento han sido identificados como potenciadores de estos estados psicosociales (Zhenjing et al., 2022). Asertia S.A. ha respondido a este contexto estableciendo ciclos de capacitación y retroalimentación, y fomentando la colaboración en entornos donde los compañeros de equipo pueden expresar ideas y verse a sí mismos como parte del proceso a lo largo del proceso.

Este enfoque es más adaptable y alinea el talento humano con la estrategia corporativa. Además, la motivación no debe gestionarse únicamente a través de incentivos tangibles, los motivadores intrínsecos (pertenencia, autonomía, desarrollo personal) juegan un papel cada vez más importante en la satisfacción y el compromiso con el trabajo (Buţă, 2022).

Para cumplir con los objetivos empresariales, la motivación de los empleados debe influir en la energía y dedicación de los mismos. Nuevas investigaciones demuestran que los empleados que están altamente motivados logran más, reducen la rotación y tienen un mayor nivel de compromiso organizacional. Cuando los empleados se sienten alineados, son más leales a la empresa, lo que impacta positivamente en el rendimiento laboral.

El compromiso organizacional actúa como mediador entre la motivación y el desempeño de los empleados. La flexibilidad organizacional, la comunicación clara

de los objetivos y el reconocimiento del desempeño son los impulsores clave de estos estados psicosociales. Promueve la adaptabilidad y alinea el talento con la estrategia. Hay más en la motivación que las recompensas financieras, porque los motivadores intrínsecos, como la autonomía y el desarrollo personal, son necesarios para la satisfacción laboral.

**Tabla 2.** Factores de motivación

<b>Factor de motivación</b>	<b>Descripción</b>
Reconocimiento y recompensas	Recompensas tangibles e intangibles por desempeño superior
Participación en decisiones	Implicar al personal en la toma de decisiones tácticas
Desarrollo profesional capacitación	y Oportunidades de aprendizaje y crecimiento interno
Autonomía	Libertad para tomar decisiones operativas dentro del rol

**Fuente:** elaboración propia en base a Buță (2022).

La capacitación continua y el desarrollo del personal constituyen pilares estratégicos que permiten a una organización alcanzar sus metas empresariales, proporcionan al equipo las competencias necesarias para transformar la estrategia en resultados operativos. Estudios recientes revelan que las empresas que invierten sistemáticamente en formación de ventas, habilidades de negociación y servicio al cliente observan mejoras significativas en su rendimiento general (Yotapditya & Sibarani, 2024).

Además, el diseño de los programas de formación debe integrar tanto contenidos técnicos como herramientas de análisis y reflexión organizacional, lo que favorece una cultura de aprendizaje adaptativa y resiliente. Hosen (2024), muestra que cuando la capacitación se vincula al desempeño y a la estrategia, actúa como mediadora del éxito organizacional. En Asertia S.A., esta metodología se evidencia mediante sesiones de mentoría, seguimiento y control de resultados vinculados a KPIs de ventas y satisfacción del cliente.

Para que la capacitación genere valor sostenible, debe estar alineada con la visión tecnológica y operativa de la empresa. Aliu (2025), enfatiza que los programas de formación bien diseñados promueven tanto la eficiencia como el crecimiento a largo

plazo.

La formación y el desarrollo del personal son de suma importancia para una organización en el logro de sus objetivos, proporcionando a los miembros del equipo las habilidades necesarias para convertir la estrategia en resultados. Varios estudios (Kuranchie & Amponsah, 2016; Sautu et al., 2021) indican que las empresas que invierten en formación en ventas y servicio al cliente mejoran su rendimiento. Cuando se desarrollan cursos de formación, estos deben incluir contenido técnico y herramientas de análisis organizacional para construir una cultura de aprendizaje resiliente. La investigación de Toapanta et al. (2025) muestra que la formación relacionada con el rendimiento y la estrategia media el éxito del negocio. La formación debe estar alineada con la visión tecnológica y operativa de la empresa utilizando herramientas digitales y recursos de seguimiento. Estudios recientes muestran lo importante que es esta alineación para la eficiencia y el crecimiento a largo plazo.

La asignación de recursos dentro de la organización y su optimización para los requisitos empresariales es una variable interna esencial en las organizaciones para alcanzar los objetivos de la empresa, y a menos que la infraestructura y los sistemas de trabajo estén en su lugar, el rendimiento organizacional se ve severamente restringido.

En contraste, es el uso estratégico de los recursos tecnológicos, no la tecnología en sí, lo que determina cuán innovadora y competitiva seguirá siendo la empresa. Knudsen (2024), afirma que cuando se trata de empresas que combinan tecnología con estrategia, tienen una distinción de mercado muy evidente.

Finalmente, existe una sinergia natural entre las capacidades, la estrategia corporativa y la cultura de mejora continua que hace que la organización logre su máxima capacidad. Rasool (2022), advierte que una mala ejecución y un exceso de tecnología pueden llevar a la sobrecarga, distracción y bajo rendimiento.

La asignación adecuada de recursos es clave para que la organización logre sus objetivos estratégicos. Una infraestructura digital adecuada y personal capacitado optimizan las operaciones de la empresa y previenen cuellos de botella. Este enfoque alinea la tecnología con la estrategia para mejorar los procesos, la eficiencia y la competitividad. Una postura adaptativa hacia el entorno tecnológico permite a la organización responder rápidamente a nuevos desafíos u oportunidades. Los recursos impulsan el logro de objetivos y fortalecen la posición estratégica de la organización.

### **1.3. Factores externos que afectan el desempeño**

El entorno económico y financiero engloba un conjunto de variables externas que pueden ejercer una presión considerable sobre la capacidad de una organización para alcanzar sus metas. Factores como la inflación, las tasas de interés, el tipo de cambio y el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), influyen directamente en la demanda de los consumidores, los costos de producción y la liquidez empresarial (OnePark Financiera, 2022). Comprender este entorno permite a la empresa anticipar escenarios adversos, replantear sus presupuestos y establecer estrategias que mitiguen el impacto macroeconómico, asegurando que las metas sean realistas y alcanzables.

La literatura apunta que un entorno macroeconómico desfavorable incrementa el riesgo empresarial y reduce la capacidad de inversión, afectando el crecimiento y la competitividad (Cesuma Blog, 2025).

Lograr objetivos estratégicos requiere una asignación adecuada de tecnología y mano de obra. La empresa mejora la ejecución y minimiza los cuellos de botella a través de una infraestructura digital adecuada y personal capacitado; no se trata solo de comprar dispositivos o software, sino de alinear la tecnología con la estrategia para mejorar los procesos, la eficiencia y la competitividad. Un enfoque adaptativo con respecto al panorama tecnológico permite a la organización adaptarse rápidamente cuando se enfrenta a nuevos desafíos u oportunidades. Los objetivos se logran a través de recursos que fortalecen la posición estratégica de la

organización.

El nivel de competencia en un sector y las dinámicas del mercado representan otro factor externo que condiciona el desempeño organizacional. De acuerdo con la Guía de la OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2010), los gobiernos y reguladores supervisan la competencia para asegurar mercados abiertos, lo que implica que las empresas deben adaptarse a entornos altamente dinámicos y agresivos.

Asimismo, los cambios en el comportamiento del consumidor, la saturación de canales de distribución y la evolución tecnológica del mercado demandan una adaptación constante. Un informe de Edenred (2025), menciona que factores como la competencia, la tecnología y el marketing externo son determinantes para la salud de la empresa en el entorno externo.

Es el uso adecuado de los recursos humanos y tecnológicos y cómo se asignan entre la tecnología y las personas lo que diferencia a una empresa en el logro de objetivos. La empresa es capaz de mejorar procesos y maximizar su potencial de innovación con una infraestructura sólida, sistemas avanzados y talento capacitado para mejorar su capacidad de cambio. Este enfoque hacia la tecnología se centra en más que solo la tecnología: se trata de alinear recursos, estrategia y cultura organizacional para dar propósito a cada inversión. La adaptabilidad estructural a los entornos tecnológicos mejora la flexibilidad institucional para enfrentar nuevos desafíos. Los recursos permiten objetivos y crean ventajas competitivas y sostenibilidad.

En el mundo empresarial, hay numerosos factores externos que impulsan y dan forma a cómo las empresas hacen negocios, operan y funcionan. Las reglas legales, las regulaciones gubernamentales y los marcos regulatorios brindan límites y estipulaciones sobre cuán flexibles y adaptables pueden ser realmente las empresas. Como sugiere la OCDE, las políticas regulatorias probablemente impacten la eficiencia empresarial al afectar sus costos, innovación y competitividad.

Además, las actividades de cumplimiento y los marcos/redes regulatorias que dictan cómo las empresas hacen negocios requieren procesos internos que sean adaptables y responsivos. Un artículo de Regask (2022) sugiere que tales sistemas 'adaptativos y responsivos' requieren una desviación de los flujos de recursos y pueden ser subóptimos; sin embargo, abordan el fenómeno de la estrategia/resultados regulatorios, que sugiere que una estrategia regulatoria positiva, proactiva y responsiva es un método para 'transformar' una restricción externa en una ventaja interna (o competitiva) habilitante.

Las regulaciones legales son principalmente vistas como una carga para los negocios y sus operaciones. Sin embargo, también pueden ser utilizadas como un 'palanca' para apoyar al negocio y alcanzar sus objetivos. Desde una perspectiva regulatoria, la propensión positiva a apoyar y lograr los objetivos del negocio puede ser vista como innovación en la gestión del riesgo. Mantener el cumplimiento regulatorio como el objeto principal de una función (o proceso) proporcionará, de manera proactiva, al negocio una ventaja competitiva, ya que percibirán los procesos integrados como una oportunidad para aumentar la eficiencia y mejorar su lugar en el mercado. Mantener el cumplimiento regulatorio también mejorará el rendimiento general del negocio en un mercado competitivo. La adaptación también será necesaria para alcanzar los niveles deseados de cumplimiento regulatorio.

Hay varios factores externos que impulsan y dan forma a cómo las empresas hacen negocios. Algunos de estos factores incluyen factores sociales y culturales, y en particular, las actitudes cambiantes de los consumidores, los valores sociales, los patrones sociales y culturales, y las tendencias demográficas.

Según el blog de Clara (2022), estos factores pueden cambiar la demanda, redefinir los canales de venta y exigir innovación en productos y servicios.

Los consumidores buscan marcas que se alineen con su moral personal y social, y están obligando a las empresas a entrelazar la ética, la cultura y el medio ambiente en el núcleo de sus objetivos. Cumplir con los objetivos de ventas ya no es solo una cuestión de volumen. Se trata de aceptación social, reputación de la marca y el

compromiso cultural de la empresa.

La evidencia de la revisión teórica sugiere que la evidencia empírica relacionada con el fracaso en alcanzar ciertos objetivos empresariales apunta a una causa multifactorial, que afecta a los determinantes internos y externos del rendimiento organizacional. Entre los factores internos más relevantes se encuentran la falta de liderazgo, las brechas motivacionales del personal, las brechas en el proceso de capacitación y el posicionamiento estratégico inapropiado de los recursos.

Los sistemas de desempeño son eficaces gracias a las regulaciones y lineamientos operativos, pero restan sistemáticamente efectividad a los sistemas de evaluación porque no acompañan a las actividades que forman parte de la cotidianidad de los empleados y no apoyan la toma de decisiones a los niveles estratégicos (Cruz, 2021; Vera & Narváez, 2024).

En relación a esto, los KPIs pueden llegar a crear valor en la organización solo en el caso de que se evalúen resultados, se orienten decisiones y se fomenten los resultados de modo que se desafíen a los empleados a generar resultados, de modo que sean necesarios procesos de capacitación, retroalimentación, alineación de objetivos organizacionales e individuales (Murillo et al., 2024). La motivación, el reconocimiento y los sistemas de incentivación son factores positivamente relacionados a niveles de desempeño, en especial, la motivación, tanto la intrínseca como la extrínseca, se ven favorecidas gracias a sistemas de reconocimiento en los que afiancen el diseño, la comunicación y la personalización (Cuesta & Núñez, 2025; Toapanta et al., 2025).

La regulación, el cambio sociocultural, los niveles de competencia y la economía son factores exógenos que influyen en el comportamiento de las organizaciones, en la rapidez de la organización y en su flexibilidad para responder a los cambios. Así, el Capítulo 2 examinará cuáles de estos factores tiene la empresa en estudio, así como hasta qué punto estos factores restringen a la empresa de alcanzar sus metas comerciales, lo que permitiría establecer una base sólida para la formulación de estrategias de mejora.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

Este capítulo presenta el diseño metodológico utilizado en la investigación de los factores que afectan el logro de los objetivos de ventas en Asertia Comercial S.A. Describe el tipo y enfoque del estudio, la población y la muestra, así como las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección y análisis de datos.

### **2.1. Tipo de investigación, enfoque, metodología y procedimientos aplicados**

#### **Tipo de investigación**

El estudio se clasifica como un tipo de investigación descriptiva, por cuanto se propone analizar y caracterizar el estado de cumplimiento de las metas de ventas y las condiciones organizacionales asociadas, sin la necesidad de intervenir ni modificar las variables objeto de estudio. Esta perspectiva propicia el acercamiento y la observación del fenómeno en su contexto y la descripción del mismo tal como se presenta en el ámbito organizacional.

La investigación descriptiva se justifica en la medida que se requiere identificar, detallar y sistematizar las características, comportamientos y la percepción de los participantes, en especial en los estudios de tipo diagnóstico organizacional. En este sentido, se justifica la descripción ordenada de las percepciones de los funcionarios y de los directivos en cuanto a los factores internos como liderazgo, motivación, capacitación, estímulos, tecnología y comunicación, y a los factores del contexto, el económico y el del mercado.

Este tipo de investigación ayudó en la recolección de datos empíricos que ayudaron a mostrar las fortalezas y debilidades en la gestión comercial, y a construir el punto de vista del desempeño actual y las condiciones que explican el logro de la meta de ventas. Dado que la preocupación no es la manipulación de las variables, sino la observación y descripción de las mismas, el enfoque es suficientemente descriptivo y así contribuye a un abordaje objetivo y contextualizado del problema (Hernández & Mendoza, 2020).

Se empleó una metodología mixta integrando métodos cualitativos y cuantitativos. La recolección de datos a través de una encuesta fue una forma de obtener respuestas objetivas, medibles y cuantificables sobre las percepciones del personal respecto a la organización y sus factores, tales como motivación, capacitación, sistemas de recompensas, disponibilidad de recursos, tecnoestructura y el entorno económico y el logro de metas de ventas. Se utilizó una encuesta estructurada. Se utilizó una escala de Likert para facilitar la organización de los datos, permitiendo una comparación más fácil de los mismos (Hernández & Mendoza, 2020).

### **Enfoque de la investigación**

El enfoque que se utilizó en esta investigación fue de tipo mixto, con particular atención a la integración de aspectos de la metodología cualitativa y la metodología cuantitativa, en virtud de la aproximación a la naturaleza de la venta y la organización que la condiciona en su cumplimiento.

La construcción de un enfoque cuantitativo evaluativo de las variables internas y externas de liderazgo, motivación, capacitación, incentivos, herramientas tecnológicas, comunicación y la economía, ayudó a volver la información sobre las apreciaciones de los recursos humanos, medible y estructurada. Se lograron obtener datos que resultaron objetivos, que facilitan la comparación y un análisis de tipo descriptivo, y que resultaron en la identificación de fenómenos de tipo general, de grados de consenso y de tipificaciones conductuales en el interior de la organización (Hernández & Mendoza, 2020).

Por consiguiente, el enfoque cualitativo, además de complementario, tuvo la posibilidad de interpretar los resultados del análisis cuantitativo a partir de la elaboración de las experiencias, los puntos de vista y los criterios de los actores más relevantes en la gestión y en la toma de decisiones (Creswell & Clark, 2017).

## Técnicas e instrumentos de investigación

Para obtener información desde la perspectiva de los factores que influyen sobre el cumplimiento de las metas esperadas de ventas, se diseñaron técnicas e instrumentos que permitan obtener datos exactos y específicos.

Como técnica de recolección de información se utilizó esencialmente la encuesta estructurada. Este tipo de instrumento fue aplicado a los administrativos y a los vendedores de la empresa y contaba con 11 preguntas, las cuales fueron elaboradas con la técnica de escalas tipo Likert de 5 puntos (ver Tabla 3). Este tipo de instrumento se orientó a obtener de los encuestados posiciones o evaluaciones sobre ciertos factores internos y externos, los cuales se relacionan con liderazgo, comunicación interna, motivación, capacitación, incentivos, el recurso tecnológico, la economía y el entorno de la empresa (Hernández & Mendoza, 2020).

Se pudo identificar los factores internos y externos que influyen en el cumplimiento de metas de ventas dentro de la empresa.

**Tabla 3.** Escala de medición

Puntaje	Alternativa	Valor cualitativo	Rango de puntajes	Grado de presencia
1	Totalmente en desacuerdo	Negativo	0.01 – 1.00	Baja presencia
2	En desacuerdo	Negativo	1.01 – 2.00	Baja presencia
3	Neutral	Intermedio	2.01 – 3.00	Moderada presencia
4	De acuerdo	Positivo	3.01 – 4.00	Alta presencia
5	Totalmente de acuerdo	Positivo	4.01 – 5.00	Alta presencia

**Fuente:** elaboración propia con base a la escala de Likert de Hernández & Mendoza (2020).

Las respuestas se valoraron mediante una escala Likert de cinco puntos, donde 1 corresponde a “Totalmente en desacuerdo” y 5 a “Totalmente de acuerdo”. Este tipo de escala permite cuantificar percepciones, actitudes y niveles de acuerdo frente a diversos aspectos relacionados con el entorno laboral y comercial.

La encuesta se pudo obtener información en forma estandarizada y en forma comparativa, lo que permitió obtener una serie de patrones, grados de coincidencia y variables críticas sobre el desempeño y la cumplimentación de los objetivos o metas de la empresa, lo que ayuda a determinar el diagnóstico de la empresa

(Vizcaíno et al., 2023).

Como complemento, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con los gerentes, que constan de 10 preguntas abiertas, enfocadas a obtener una comprensión más rica de los resultados de la encuesta. Esta técnica se centró en obtener opiniones, vivencias y valoraciones en torno a la gestión, el liderazgo y la comunicación interna, los sistemas de incentivos y la capacitación, así como la incidencia del medio externo en el logro de las metas de ventas de la empresa (Ibarra et al., 2023).

### **Métodos aplicados**

Los métodos teóricos utilizados favorecieron la sistematización y construcción de los fenómenos para que hubiera una mejor comprensión y una comprensión más adecuada de los resultados obtenidos.

El método de análisis y síntesis, en particular, fue relevante en la revisión de la teoría y en la consolidación del estudio. A través del análisis, se intentó dividir el problema de investigación en partes más manejables, lo que luego permitió evaluar de manera aislada algunas variables de rendimiento comercial como la motivación, la capacitación, los incentivos, los recursos tecnológicos, la comunicación interna y el entorno (Ander, 2021) .

En este sentido, los métodos inductivo y deductivo fueron utilizados de manera complementaria. La inducción en los patrones y regularidades de los objetivos y de los factores que los participantes identificaron en sus percepciones de las metas, permitió en los hallazgos de orden yan emprendedor para la obtención de inducciones. La deducción, por su parte, sirvió para ajustar procesos y resultados a los conceptos de la administración y gestión de las organizaciones al nivel teórico y organizacional, aportó a la estructura y a la lógica del proceso de la investigación pudiendo enmarcar las conclusiones en los aportes de la teoría, validando los resultados del estudio (Sautu et al., 2021).

Por último, la construcción de la matriz de operacionalización de variables (ver Tabla 4), que es una de las técnicas para el diseño de la modelación conceptual, permitió la operacionalización de variables, con lo que se lograron transformar ideas abstractas en dimensiones e indicadores que se pueden medir y observar.

**Tabla 4.**Operacionalización de variables

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems (Preguntas)</b>
<b>Cumplimiento de metas de ventas</b> (Variable Dependiente)	Cumplimiento y logro de metas	Desempeño y productividad	- Claridad de objetivos - Medición del rendimiento - Evaluación de resultados	1. La dirección proporciona metas claras y alcanzables. 2. El liderazgo del área fomenta el cumplimiento de objetivos. 10. Considero que la empresa tiene un sistema adecuado para medir el cumplimiento de metas.
	Motivación y compromiso laboral	Nivel de implicación y sentido de pertenencia	- Motivación para alcanzar resultados - Compromiso en el desempeño - Participación en metas	3. La motivación del personal influye en alcanzar las metas. 11. Los incentivos y reconocimientos motivan el logro de objetivos.
	Capacitación y desarrollo profesional	Formación y actualización	- Entrenamiento técnico y comercial - Competencias digitales y organizacionales - Impacto de la capacitación en el desempeño	4. La capacitación recibida es suficiente para cumplir con mis objetivos.
<b>Factores</b> (Variable Independiente)	Recursos y herramientas de apoyo	Infraestructura y medios tecnológicos	- Disponibilidad de herramientas - Acceso a sistemas de información - Apoyo tecnológico al logro de metas	5. Los recursos y herramientas disponibles son adecuados para lograr las metas.
	Factores del entorno externo	Condiciones económicas y de mercado	- Situación económica-Competencia - Factores económicos externos	6. La situación económica del país afecta directamente el cumplimiento de metas. 7. La competencia influye en la

Cultura organizacional	Factores socioculturales internos	- Valores compartidos- Cultura organizacional- Entorno social y actitudinal	manera en que se alcanzan los objetivos. 9. Factores económicos (inflación, recesión, etc.) afectan el logro de metas. 8. La cultura organizacional y los valores compartidos influyen positivamente en el desempeño de la empresa.
------------------------	-----------------------------------	---	---

**Fuente:** elaboración propia en base Sautu et al. (2021).

## 2.2. Población, muestra y caracterización del contexto

### Población de estudio

La población de estudio estuvo compuesta por todos los empleados de la organización en análisis, que comprende 36 personas de los departamentos de ventas, administración, logística y almacén. Estos grupos se consideraron relevantes debido a su participación directa e indirecta en los procesos operativos.

Considerando que la población de estudio es finita, pequeña y completamente accesible, se adoptó un enfoque censal, incluyendo el 100% de los empleados sin emplear ningún procedimiento de selección de muestras (ver Tabla 5). Desde una perspectiva metodológica, emplear un censo es lo más apropiado en casos donde el investigador está interesado en obtener una perspectiva abarcadora del fenómeno en estudio con el fin de minimizar sesgos resultantes de la exclusión de participantes relevantes del proceso organizacional (Tamayo y Tamayo, 2003).

**Tabla 5.** Descripción poblacional de Asertia

Descripción	Población	Puesto de trabajo
Vendedores	15	Ventas
Administradores	6	Apoyo administrativo
Personal de Logista	5	Logística
Bodega	10	
<b>Total, colaboradores</b>	<b>36</b>	

**Fuente:** elaboración propia en base la información de la empresa Asertia

## **2.3. Validez, confiabilidad, procesamiento y análisis de la información**

### **Validez de los instrumentos**

La validez de los instrumentos hace referencia a la exactitud con la que miden los aspectos que se quieren evaluar en un estudio. Un instrumento que sea realmente válido permite asegurar que la información obtenida sea relevante, representativa y alineada con los objetivos planteados, hecho que es importante para la credibilidad de los resultados obtenidos (Bernal, 2010) .

En el presente estudio, la validez se aborda con mayor frecuencia desde la validez de contenido, que se basa en el diseño de los instrumentos. La encuesta estructurada que consta de 11 preguntas se construyó a partir de la literatura especializada y de la definición de las variables de estudio (liderazgo, motivación, capacitación, incentivos, recursos tecnológicos, comunicación interna y el entorno económico). De esta manera se procura que cada ítem se alinee con los objetivos del estudio y representara los constructos de estudio.

Asimismo, las entrevistas semiestructuradas se desarrollaron con los mismos criterios de las encuestas, con las mismas áreas temáticas, para facilitar la coherencia entre ambos instrumentos, incluyendo las 10 preguntas abiertas para los gerentes. Dicho alineamiento distinguió el proceso de recolección de datos, ya que hizo posible la comparación y triangulación de los datos. Como queda claro en la explicación de Méndez (2023) el alineamiento de los instrumentos fortalece la validez de contenido, ya que establece una coherencia interna que justifica, desde esquemas teóricos, el estudio en cuestión.

### **Confiabilidad del instrumento**

La fiabilidad de un instrumento de investigación se refiere al grado de consistencia y estabilidad que estos instrumentos pueden lograr cuando se aplican en las mismas condiciones. Un instrumento de investigación que se puede considerar fiable reduce los errores de medición y asegura que los datos obtenidos reflejan el

fenómeno que se está estudiando. Esto es fundamental para la fiabilidad de los datos obtenidos de un estudio (Portal & Jiménez, 2023).

En el presente estudio, la confiabilidad de la encuesta estructurada con 11 preguntas se evaluó mediante la aplicación de una prueba piloto a 5 empleados que fueron escogidos por tener características similares a las de la población objetivo. El procesamiento de los datos obtenidos de la prueba piloto se realizó con el software estadístico SPSS, que permitió analizar la confiabilidad del cuestionario y comprobar la consistencia de los ítems que lo componen. Según Méndez (2020), empleo de la estadística mejora la metodología del estudio, pues permite valorar de manera objetiva la confiabilidad de los instrumentos de medición.

Se aplicó el cuestionario de 10 ítems utilizado en el presente estudio pudo alcanzar un puntaje de alfa de Cronbach de 0,91 (ver Tabla 6), lo que indica que la escala tiene una excelente consistencia interna. Esto no solo afirma que los ítems coincidieron con los constructos de motivación, capacitación, incentivos, tecnología y logro de objetivos, sino que también apoya la robustez de los datos recopilados para ser analizados con confianza dentro del marco propuesto.

**Tabla 6.** Alfa de Cronbach según el cuestionario

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	<b>Valor</b>
Alfa de Cronbach	0.91
Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	0.91
Número de ítems (N)	24

**Fuente:** elaboración propia obtenida del software estadístico SPSS.

### **Resultados de la entrevista y encuesta**

Los resultados expuestos a continuación provienen de las entrevistas a los gerentes y de la posterior encuesta a los funcionarios administrativos y al equipo de ventas, que sirvieron para identificar los elementos que inciden en el logro de las metas de ventas.

**Tabla 7.** Resultados del análisis de la entrevista semiestructurada aplicada a gerentes de Asertia Comercial S.A

.N.º Preguntas	Gerente 1	Gerente 2	Análisis e interpretación	
1	¿Cómo evalúa la claridad de los objetivos institucionales y comerciales en la empresa?	Manifiesta que los objetivos están claramente definidos a nivel estratégico; sin embargo, considera que no siempre se comunican de forma homogénea a todos los niveles operativos, lo que puede generar interpretaciones distintas en el equipo comercial.	Señala que la empresa cuenta con metas claras y especiales en ventas, aunque reconoce que en algunos periodos la presión por resultados puede generar confusión en las prioridades.	Los entrevistados coinciden en que la claridad de objetivos es una fortaleza de la empresa; no obstante, se evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación interna para asegurar que las metas estratégicas se comprendan de manera uniforme. Esto confirma que la claridad de objetivos incide directamente en el cumplimiento de metas.
2	¿De qué manera el liderazgo influye en el desempeño del personal?	Indica que el liderazgo es clave para orientar, motivar y corregir desviaciones en el cumplimiento de metas, destacando la importancia del acompañamiento constante.	Considera que un liderazgo cercano genera confianza y compromiso, lo que se traduce en los mejores resultados del comerciales y mayor responsabilidad del personal.	El liderazgo es percibido como un factor determinante del desempeño organizacional. Un estilo de liderazgo participativo y orientado a resultados fortalece la motivación del personal y mejora el logro de objetivos institucionales.
3	¿Cómo evalúa la comunicación interna dentro de la empresa?	Menciona que la comunicación es adecuada, aunque en ocasiones se concentra en los mandos medios, lo que limita la retroalimentación hacia los niveles operativos.	Señala que existen canales formales de comunicación, pero sugiere que se debe reforzar la comunicación directa y oportuna con el personal de ventas.	La comunicación interna es un elemento clave para la alineación organizacional. Los resultados muestran que, si bien existen canales establecidos, se requiere optimizarlos para evitar distorsiones en la ejecución de las estrategias comerciales.
4	¿Qué factores internos influyen más en el cumplimiento de metas?	Destaca la motivación del personal, la capacitación continua y la disponibilidad de recursos como los principales factores internos.	Añade que la planificación y seguimiento permanente de resultados son determinantes para alcanzar las metas propuestas.	Se evidencia que el cumplimiento de metas depende de una adecuada gestión de factores internos, donde la motivación, capacitación y control de resultados juegan un rol central en el desempeño organizacional.
5	¿Cómo influyen los incentivos y el reconocimiento en la productividad?	Considera que los incentivos económicos son un motor importante, pero deben complementarse con el reconocimiento monetario.	Señala que el reconocimiento oportuno mejora el compromiso y reduce la rotación del personal.	Los incentivos y el reconocimiento influyen positivamente en la productividad y el compromiso del personal. Su adecuada gestión fortalece la motivación y contribuye al logro sostenido de metas.
6	¿La	Indica que	la Menciona que	los La capacitación es valorada

	capacitación actual suficiente para enfrentar el mercado?	capacitación es constante, debería enfocarse en el en específicas del mercado actual.	es programas de formación aunque más útiles, pero habilidades necesario actualizarlos según las nuevas exigencias del sector.	de como un factor positivo; sin embargo, los resultados sugieren la necesidad de fortalecer programas más especializados que respondan a los cambios del entorno competitivo.
7	¿Qué papel cumplen los recursos tecnológicos?	Afirma que las herramientas tecnológicas y control y seguimiento de ventas, requieren modernización continua.	Considera que la tecnología mejora la eficiencia operativa y la toma de decisiones en tiempo real.	La tecnología es percibida como un apoyo fundamental para la gestión comercial. Su adecuada integración permite optimizar procesos, mejorar la eficiencia y fortalecer el cumplimiento de metas.
8	¿Cómo contribuye la planificación y el control de resultados?	Señala que la planificación y anticipar problemas de ajustar estrategias oportunamente.	Indica que el control de indicadores es clave para evaluar el desempeño y tomar decisiones correctivas.	La planificación y el control de resultados son herramientas esenciales para asegurar el cumplimiento de metas, permitiendo una gestión comercial más efectiva y orientada a resultados.
9	¿Cómo enfrentan los factores externos que afectan metas?	Manifiesta que la empresa busca adaptarse mediante ajustes estratégicos y la diversificación de acciones comerciales.	Indica que el análisis del entorno es constante para minimizar riesgos externos.	Los factores externos influyen significativamente en el cumplimiento de metas; por ello, la capacidad de adaptación y análisis del entorno resulta clave para la sostenibilidad organizacional.
10	¿Qué acciones deberían fortalecerse para mejorar el logro de metas?	Propone reforzar la capacitación, el liderazgo y la comunicación de interna.	Sugiere mejorar los sistemas de evaluación del desempeño y el uso de tecnología.	Los entrevistados coinciden en que el fortalecimiento de la gestión interna, junto con el uso estratégico de herramientas tecnológicas, permitirá mejorar de manera sostenible el logro de objetivos institucionales.

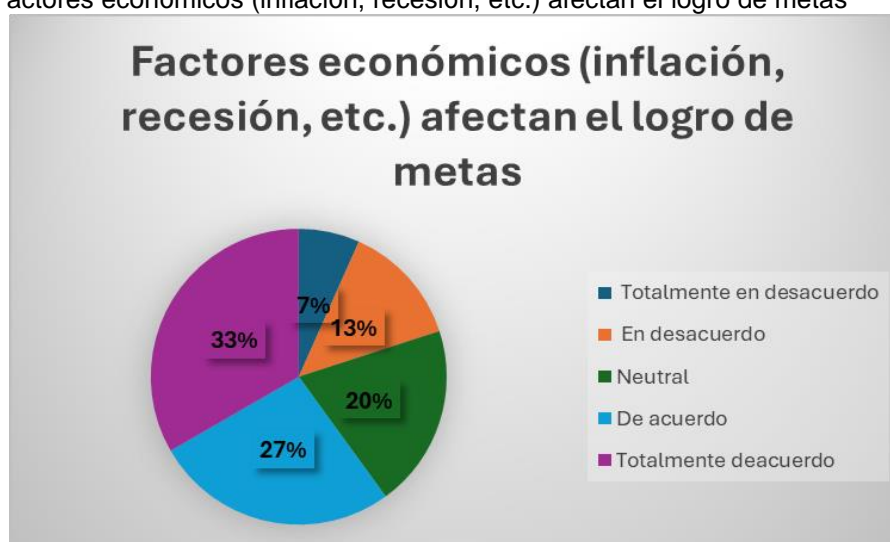
**Fuente:** elaboración propia con base en las entrevistas aplicadas a gerentes de la empresa.

Los resultados obtenidos de la entrevista semiestructurada demuestran la existencia de un acuerdo significativo entre los directivos sobre la relevancia de los obstáculos y objetivos internos en Asertia Comercial S.A. Se destaca la eficacia del liderazgo y la comunicación interna como pilar del rendimiento organizativo. A partir de los resultados obtenidos en las entrevistas, se puede concluir que la motivación de los empleados, respaldada por incentivos y reconocimiento, ha sido identificada como un factor en el aumento de la productividad.

Además, los entrevistados coinciden en que la formación continua y la disponibilidad de recursos adecuados refuerzan la capacidad del equipo de ventas; Sin embargo, organizan la necesidad de modernizar herramientas y sistemas tecnológicos. La situación económica y la competencia, en el caso de Asertia, influyen directamente en los resultados, reforzando la necesidad de una gestión estratégica integral. La entrevista complementa y valida los resultados de la encuesta, y en Asertia, tanto la situación interna, a los que se les entrevistaron coincidieron que la claridad en los objetivos y el liderazgo juegan un papel importante en el rendimiento del personal.

### Encuesta aplicada al personal de Asertia S.A.

**Figura 1.** Factores económicos (inflación, recesión, etc.) afectan el logro de metas



**Fuente:** elaboración propia a partir de las encuestas levantadas en la empresa

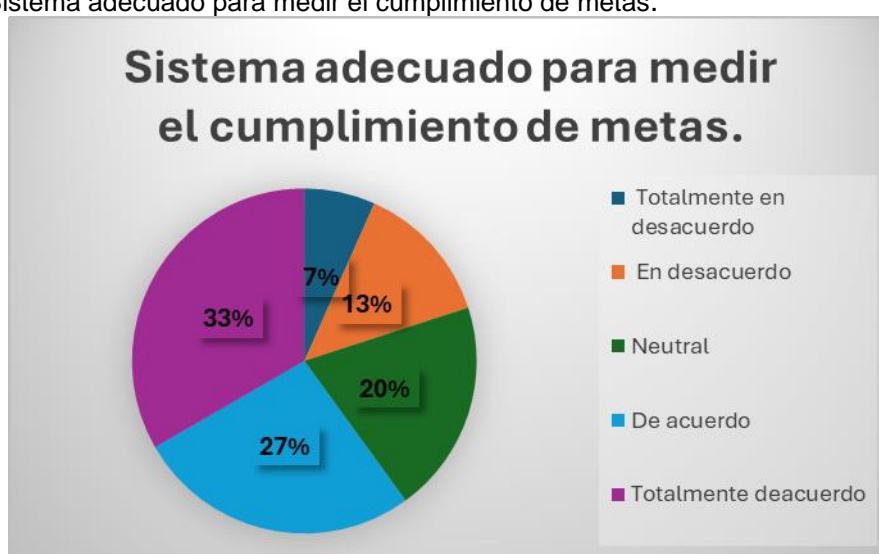
La Figura 1 muestra que el 33% de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 27% está de acuerdo en que los factores económicos afectan el logro de los objetivos empresariales, lo que corresponde a un 60% de percepción positiva, demostrando que la mayoría del personal es consciente de variables externas como la inflación, el comportamiento del mercado y el poder adquisitivo que afectan a los resultados de ventas.

Este resultado coincide con el enunciado de Arosemena (2022), de que los indicadores de rendimiento ayudan a interpretar el contexto organizativo y orientan

la toma de decisiones estratégicas en entornos cambiantes. Por otro lado, el 20% de las respuestas neutrales indican que algunos miembros del equipo carecen de comprensión de la relación entre el entorno económico y el logro de objetivos, lo que puede atribuirse a una mala comunicación interna o a la falta de formación en sistemas de medición del rendimiento; como señala Ferrer (2021), la eficacia de estos sistemas depende en gran medida de su uso y comprensión por parte del personal.

El 13% en desacuerdo y 7% en total desacuerdo refleja, un 20 % considerando el total de las respuestas, el estimar que un grupo minoritario sostiene que el logro de las metas depende de la gestión operativa y la productividad individual, lo cual coincide con Marín y Chávez (2024), quienes afirma que la percepción del desempeño organizacional depende del nivel de implementación y evaluación de los procesos internos.

**Figura 2.** Sistema adecuado para medir el cumplimiento de metas.



**Fuente:** elaboración propia a partir de las encuestas levantadas en la empresa

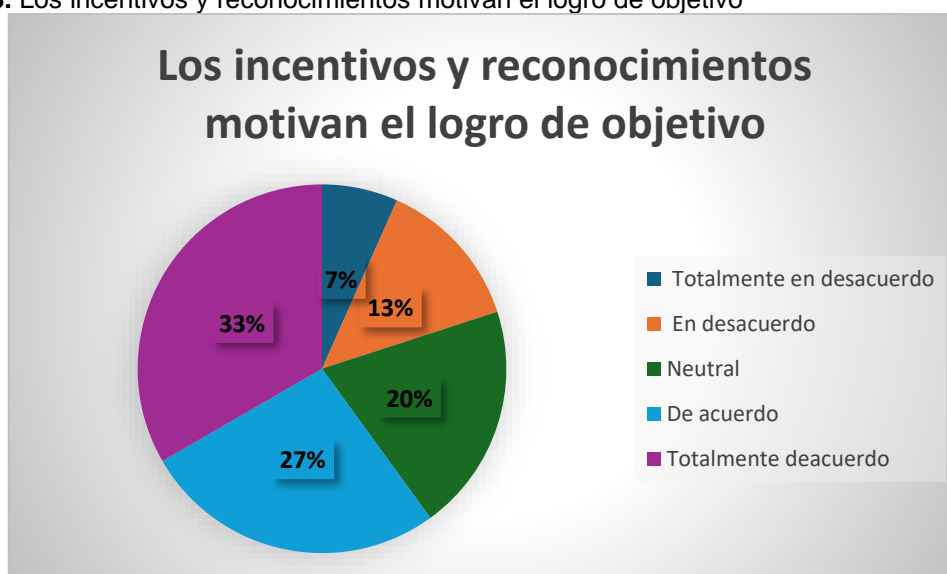
Los resultados de la figura 2 muestra que el 33 % de los encuestados manifiestan estar completamente de acuerdo con la existencia de sistemas que midan el cumplimiento de metas, mientras que el 27 % se encuentra de acuerdo, lo que se traduce en un 60 % de resultados positivos, donde la mayoría de los colaboradores manifiestan que la organización tiene sistemas para medir el logro de metas. Sin embargo, el 20 % de respuestas en la opción neutral, da la impresión de que un

número considerable de encuestados no está comprendiendo la función o la utilidad del sistema de medición, lo que puede estar relacionado con la falta de comunicación interna, socialización de los indicadores o el ausente flujo de retroalimentación, esto se encuentra en sintonía con lo que menciona Torres et al.(2024), en el sentido que la medición del desempeño de la organización debe ser clara y de fácil acceso.

Adicionalmente, el 13 % que respondió con desacuerdo y el 7 % con desacuerdo total representan un 20 % de percepciones negativas, lo que sugiere la existencia de una brecha en la vinculación de los indicadores con la realidad operativa del personal.

Esto, como argumenta Cruz (2021), ocurre cuando los sistemas de indicadores están desconectados de las actividades diarias en la organización. En este sentido, Murillo et al. (2024) argumenta que los indicadores clave de desempeño crean valor solo cuando ayudan a evaluar resultados, asisten en la toma de decisiones y fomentan la mejora continua, lo que indica la necesidad de mejorar el sistema de medición a través de capacitación, retroalimentación continua y mejor congruencia entre los objetivos organizacionales e individuales.

**Figura 3.** Los incentivos y reconocimientos motivan el logro de objetivo



**Fuente:** elaboración propia a partir de las encuestas levantadas en la empresa

En la figura 3, la mayoría del personal constata que tanto los incentivos como los reconocimientos son motivadores para el logro de objetivos. En el total de la muestra, 60% de los encuestados tiene un sentimiento positivo, siendo el 33% totalmente de acuerdo, y el 27% de acuerdo que los incentivos y reconocimientos son motivadores para alcanzar metas. Estos resultados positivos sugieren que los estímulos económicos y no económicos son motivadores para la actividad de la fuerza de ventas.

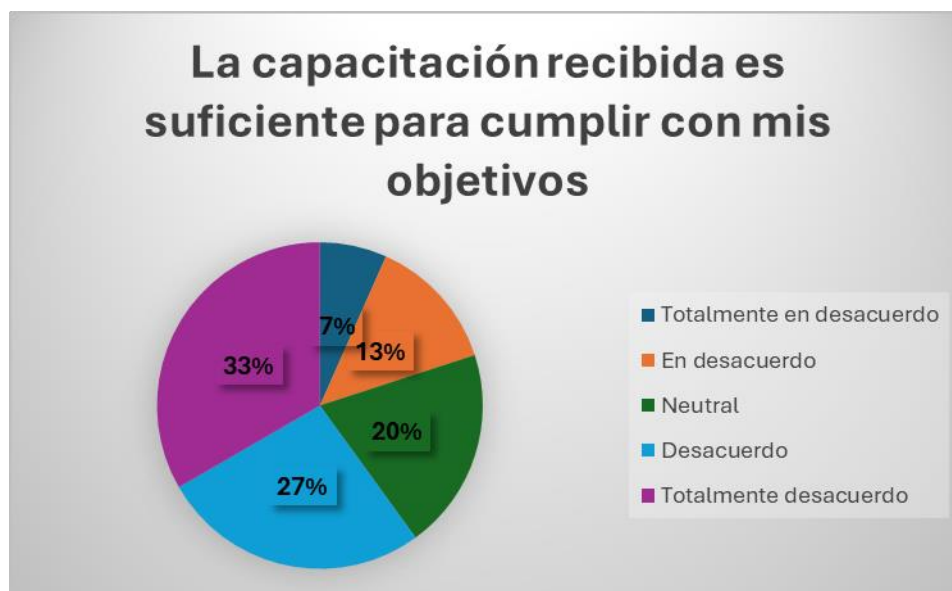
Sin embargo, un 20% de los encuestados sostiene una postura neutral, lo que indica que para este grupo los incentivos, para algunos de ellos, no son determinantes o no los perciben de la misma manera. Tal neutralidad puede explicarse por la diversidad en la distribución de los incentivos, la falta de información sobre el reconocimiento, o la presencia de otros determinantes de la motivación, como el desarrollo profesional, el clima organizacional de la empresa o la autonomía en el trabajo.

Los problemas en el sistema de incentivos y reconocimientos son revelados por resultados en donde el 20 % de los participantes expresa un sentimiento de insatisfacción, siendo 13 % en desacuerdo y 7 % completamente en desacuerdo. Esto es un indicativo de la necesidad de atender la justicia, claridad y consistencia del sistema de incentivos y su congruencia con los objetivos de la organización y de la parte de los colaboradores

La consideración positiva de los incentivos como un factor motivacional está respaldada por estudios como Toapanta et al. (2025) donde se dice que las teorías de la motivación tienen un impacto positivo en el desempeño y los resultados organizacionales, y donde tanto la motivación intrínseca como la extrínseca se consideran tener un efecto significativo en el desempeño laboral (Cuesta & Núñez, 2025). Además, la investigación ha señalado que las teorías motivacionales están vinculadas a la productividad y la consecución de objetivos, implicando que para mejorar la eficiencia organizacional, las teorías motivacionales deben aplicarse de manera significativa y práctica (Ruiz et al., 2023). En general, lo que estos estudios indican es que, aunque la mayoría de las personas consideran que los incentivos y

el reconocimiento son motivadores, hay una necesidad de mejorar el diseño, la comunicación y la personalización de estos métodos para tener un mayor impacto en el logro de los objetivos.

**Figura 4.** La capacitación recibida es suficiente para cumplir con mis objetivos



**Fuente:** elaboración propia a partir de las encuestas levantadas en la empresa

La Figura 4 ilustra las percepciones de los empleados sobre la adecuación de la formación en relación con sus objetivos laborales; El 33% de los participantes está completamente de acuerdo y el 27% también, la percepción afirmativa representa el 60%, con la mayoría de los empleados indicando los procesos formativos favorablemente en relación con el rendimiento y la consecución de objetivos. Sin embargo, con un 20% de las respuestas neutrales, esto indica la falta de percepción de la efectividad de la formación, lo cual es una evaluación razonable que demuestra la ausencia de una deficiencia en cuanto a relevancia, adecuación o aplicación práctica suficiente del contenido de la formación.

Por otro lado, el 13% y el 7% en las categorías de no estar de acuerdo y completamente en desacuerdo, respectivamente, y en total el 20% de las respuestas negativas, hay evidencia que afirma que existe un cierto grupo de empleados que consideró que la formación carecía de sus objetivos, lo que sugiere que los programas de formación necesitan un mayor grado de integración en las funciones de los puestos y en los objetivos organizativos.

Estos hallazgos son consistentes con los señalados por Chiavenato (2020), quien menciona que las capacitaciones solo impactan el desempeño en caso de cubrir las necesidades reales del puesto. También, Alles (2022), menciona que la formación continua necesita estar enfocada al desarrollo de competencias específicas que mejoren la productividad y el cumplimiento de los objetivos. En conjunto, los resultados indican que, aunque la mayoría del personal aprecia la formación continua, todavía existen brechas que necesitan ser atendidas con la implementación de estrategias de formación continua, planificada y enfocada en el desempeño.

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Este capítulo presenta los resultados en los que se basa el diagnóstico de Asertia Comercial S.A., considerando los límites determinados en el objetivo general y en los objetivos específicos de la investigación. La información se obtuvo a partir de encuestas y entrevistas realizadas al personal de la empresa. Esto propició la identificación de los factores que más inciden en las metas comerciales de la empresa.

### **3.1. Caracterización de la empresa Asertia Comercial S.A.**

Asertia Comercial S.A. es una empresa ecuatoriana con más de 38 años de experiencia en la comercialización, distribución y gestión de ventas de productos de consumo masivo a nivel nacional. Durante su evolución, la empresa ha consolidado una amplia red de distribución con cobertura nacional, estableciendo relaciones comerciales sostenidas con proveedores y clientes nacionales e internacionales, lo que le ha permitido fortalecer su capacidad operativa y logística.

La empresa comenzó como un negocio familiar en la década de 1980, inicialmente dedicada a la comercialización de productos plásticos. Con el tiempo, Asertia experimentó un crecimiento constante, expandiendo su cobertura geográfica y operativa para consolidar centros de distribución en ciudades estratégicas como Ambato, Guayaquil, Ibarra, Santo Domingo, Cuenca, Lago Agrio y Manta. Actualmente, esta red logística atiende aproximadamente 7,000 puntos de venta en todo el país, incluidos supermercados, pequeñas tiendas de barrio, farmacias y otros canales de distribución.

Los cimientos del modelo de negocio de Asertia Comercial S.A. son las actividades de cobranza, ventas y distribución, a las cuales agrega servicios como *merchandising*, apoyo a promotores, actividades de impulso comercial y gestión de importaciones. La oferta de servicios más integral en el mercado mejora su competitividad y su flexibilidad a los cambios del mercado.

Organizacionalmente, la empresa tiene buena estructura alrededor de 380 empleados directos y una red de empleados indirectos en áreas de transporte, logística y servicios asociados. Esto demuestra el nivel de actividad económica y la importancia que tiene la empresa en el sistema de distribución del país.

Una de las características fundamentales de Asertia Comercial S.A. es el mantenimiento de relaciones comerciales con empresas de grandes volúmenes. Estas relaciones permiten a Asertia anticipar el comportamiento de mercado de sus principales aliados. Con esto en mente, Asertia realizó el análisis comercial para el período 2024-2025, considerando el comportamiento de las empresas de sus principales marcas y aliadas en términos de ventas, volumen de operación, cuota de mercado y resultado comercial.

La Agencia Ambato, en este contexto, tiene un papel estratégico, puesto que es la responsable de comercializar y distribuir estas marcas en la zona central del país. A partir del análisis de las principales empresas que representa, Asertia identificó tendencias de crecimiento, niveles de demanda, desempeño comercial y oportunidades de mejora, y con ello construyó su propuesta de optimización de la gestión comercial que se aborda en este capítulo.

## Diagnóstico y análisis del desempeño comercial de la empresa

**Tabla 8.** Análisis de desempeño comercial por empresa y proyección de mejora de ventas

EMPRESAS	2024	2025	VARIACION 24-25	VARIACION PROPUESTA	INCREMENTO
AGRIPAC S.A.	529,76	8645,12	1532%	0,00	-100%
BIC ECUADOR ECUABIC SA	41843,03	42951,75	3%	69394,51	62%
CASA LUKER SA	105,02	21,43	-80%	0,00	-100%
COLGATE PALMOLIVE DEL ECUADOR SOCIEDAD A	366480,63	354076,14	-3%	562595,18	59%
COMERCIALIZADORA LEDESMA AGROGR	32352,14	13168,93	-59%	15144,27	15%
COMPANIA AZUCARERA VALDEZ SA	160650,18	119732,32	-25%	169665,40	42%
DIMABRU CIA LTDA	23040,12	28654,09	24%	32952,20	15%
DISEBAJ S.A.	47332,39	42236,18	-11%	48571,61	15%
ENERGIZER ECUADOR CA	38514,26	35336,03	-8%	54170,04	53%
FERRERO DEL ECUADOR SA	290951,9	266935,11	-8%	399668,89	50%
FICOSOTA FOOD EAD	714,5	157,97	-78%	0,00	-100%
INDUSTRIAS DAJAHU SAS (RUC SUSPENDIDO)	1953,73		-100%	0,00	0%
INEPACA	60457,28	45898,33	-24%	71962,75	57%
INPAECSA	112,91	3,72	-97%	0,00	-100%
JABONERIA WILSON SA	338103,52	337991,64	0%	499589,97	48%
JOHNSONWAX DEL ECUADOR SA	66042,67	59554,58	-10%	81487,77	37%
KELLOGG ECUADOR C. LTDA. ECUAKELLOGG	507,72	4223,68	732%	0,00	-100%
KENVUE ECUADOR SA	55731,08	51790,52	-7%	79559,10	54%
KIMBERLY CLARK ECUADOR S.A.		62026,36	0%	151647,45	144%
LANDA ALMACHI MANUEL PATRICIO		26962,27	0%	207849,08	671%
LEDVANCE SA	8828,64	8271,22	-6%	12511,90	51%
LETERAGO DEL ECUADOR S. A	214,36	1445,69	574%	0,00	-100%
LOREAL PANAMA SA	28232,1	23263,51	-18%	32568,91	40%
MODERNA ALIMENTOS S.A.	20561,66	24190,17	18%	47818,70	98%

PAPELES NACIONALES SA	20471,93	23,45	-100%	0,00	-100%
PINTURAS ECUATORIANAS S.A PINTUCO		1,96	0%	2,25	15%
PROALCO CIA LTDA	13695,05	9519,84	-30%	0,00	-100%
PRODUCTOS FAMILIA SANCELA DEL ECUADOR SA	331,58		-100%	0,00	0%
REYNOLDS CONSUMER PRODUCTS LLC	5084,76	4169,81	-18%	8795,28	111%
SAZONADORES DEL PACIFICO CIA LTDA		11263,17	0%	18952,65	68%
SOFTYS ECUADOR S.A.	0,75	2236,1	298047%	0,00	-100%
<b>Total, general</b>	<b>1622843,67</b>	<b>1584751,09</b>	<b>-2%</b>	<b>2564907,89</b>	<b>62%</b>

**Fuente:** elaboración propia a partir de información obtenida de Asertia comercial S.A. (2025)

El análisis comparativo de ventas por empresa en los años 2024 y 2025 demuestra un comportamiento heterogéneo del rendimiento comercial, con varianzas positivas y negativas significativas. A nivel agregado, el importe total de ventas pasó de 1.622.843,67 USD en 2024 a 1.584.751,09 USD en 2025, reflejando una disminución global del 2%. Esto ejemplifica un escenario comercial estancado, influenciado principalmente por la gestión interna y las condiciones del mercado externo.

Entre las empresas con un crecimiento destacado, hemos destacado el caso de AGRIPAC S.A. con un aumento del 1.532%, KELLOGG ECUADOR C. LTDA. con una variación positiva del 732%, LETERAGO DEL ECUADOR S.A. con un 574%, y SOFTYS ECUADOR S.A., que registró un incremento extraordinario dado el mínimo de la base comparativa en 2024. Asimismo, empresas como DIMABRU CIA LTDA (24%) y MODERNA ALIMENTOS S.A. (18%) muestran una evolución favorable y sostenida. Estos resultados indican una adaptación comercial, un mayor dinamismo operativo o la recuperación de clientes estratégicos.

En cambio, se pueden observar caídas significativas en ventas para CASA LUKER S.A. (-80%), FICOSOTA FOOD EAD (-78%), COMERCIALIZADORA LEDESMA AGROGR (-59%), PROALCO CIA LTDA (-30%) y PAPELES NACIONALES S.A. (-100%). Estas caídas son síntoma de problemas relacionados con la pérdida de cuota de mercado, la contracción de la demanda, el cierre operativo, problemas de seguimiento comercial e incluso el cierre operativo. Además, empresas con variaciones moderadamente negativas como COLGATE PALMOLIVE (-3%), FERRERO DEL ECUADOR (-8%) y JOHNSONWAX DEL ECUADOR (-10%) muestran estabilidad relativa, aunque con signos de desaceleración.

En cuanto a la variación propuesta, el escenario proyectado sugiere un potencial significativo de recuperación y crecimiento, lo que da lugar a un total estimado de 2.564.907,89 USD, lo que se traduce en un aumento global del 62% respecto a 2025. Empresas como KIMBERLY CLARK ECUADOR S.A. (144%), LANDA ALMACHI MANUEL PATRICIO (671%), REYNOLDS CONSUMER PRODUCTS LLC (111%), MODERNA ALIMENTOS S.A. (98%) y BIC ECUADOR ECUABIC S.A (62%) destacan por su significativo potencial de crecimiento, que se debe a la adopción de estrategias de mejora operativa, el control comercial, la gestión de

clientes y un mayor enfoque en las métricas de rendimiento. Esto confirma que una gestión comercial estructurada, alineada con objetivos claros, seguimiento sistemático y apoyo estratégico, constituye un factor clave para mejorar el rendimiento y lograr un crecimiento sostenido.

Para lograr todo esto se propone lo siguiente:

**Tabla 9.** Propuesta de acciones

<b>PROPUESTAS ACCIONES</b>	
<b>META PROM MES</b>	213742,3244
<b>VENDORES</b>	15
<b>META PROM</b>	
<b>COBERTURA MES</b>	14249,48829
<b>META DIARIA PROM</b>	647,7040133
<b>EFFECTIVIDAD</b>	80%
<b>TERRITORIOS</b>	COTOPAXI-TUNGURAHUA- PASTAZA-RIOBAMBA
<b>EMPRESAS</b>	CONDICIONES COMERCIALES EN PROMOCIONES
<b>RUTEROS</b>	ADECUADAS AL CANAL
<b>EFFECTIVIDAD</b>	300 CLIENTES POR VENDEDOR
<b>TOTAL CLIENTES</b>	75%
<b>TOTAL CLIENTES AÑO</b>	4500
	54000

**Fuente:** elaboración propia en base a la información de ventas Asertia comercial S.A. (2025)

La tabla de propuestas de acción establece objetivos cuantitativos y operativos que establecen las expectativas para el equipo comercial. En primer lugar, se establece un objetivo mensual medio de 213.742,32 USD, dividido entre 15 vendedores, lo que resulta en un objetivo medio mensual de cobertura por vendedor de 14.249,49 USD. Por lo tanto, se establece un objetivo diario medio de 647,70 USD. Esto demuestra una orientación diaria de control del rendimiento, permitiendo un seguimiento cercano y correcciones oportunas en el logro de objetivos.

Desde una perspectiva operativa, la propuesta anticipa una efectividad del 80% en ventas y un 75% en cobertura, lo que refleja criterios realistas en términos del comportamiento histórico del mercado y las capacidades comerciales del equipo. Además, se definen territorios operativos (Cotopaxi, Tungurahua, Pastaza y Riobamba), facilitando una mejor planificación geográfica y asignación de recursos. Además, la definición de 300 clientes por vendedor permite estandarizar las rutas comerciales, mejorando el tiempo de visita y la gestión de la cartera de clientes.

Por último, la proyección de 4.500 clientes mensuales y 54.000 clientes anuales muestra que la empresa tiene una estrategia que le permitiría profundizar el crecimiento de su cobertura comercial. Incorporar condiciones comerciales y promociones alineadas con el canal refuerza la competitividad de la propuesta, ya que permite ajustar las acciones comerciales a la estructura del mercado. En conjunto, esta tabla evidencia una planificación que demuestra el nivel de integración y estructura de los objetivos financieros, operativos y territoriales, lo que fortalece la eficacia de la fuerza de ventas y mejora el logro de los objetivos de la empresa.

**Tabla 10.** Análisis comparativo del comportamiento de clientes por volumen de ventas y proyección comercial

<b>EMPRESAS</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>Total general</b>	<b>VARIACION</b>	<b>PROPUESTA</b>
BIC ECUADOR ECUABIC SA	10803	11272	22075	104,34%	<b>12963</b>
COLGATE PALMOLIVE DEL ECUADOR SOCIEDAD A	2750	2950	52910	107,27%	<b>3393</b>
COMERCIALIZADORA LEDESMA AGROGR	1700	1508	3208	88,71%	<b>1734</b>
COMPANIA AZUCARERA VALDEZ SA	4639	6587	11226	141,99%	<b>7575</b>
DIMABRU CIA LTDA	7812	9417	17229	120,55%	<b>11771</b>
DISEBAJ S.A.	3192	2762	5954	86,53%	<b>3176</b>
ENERGIZER ECUADOR CA	7213	6844	14057	94,88%	<b>8555</b>
FERRERO DEL ECUADOR SA	19501	18506	35219	94,90%	<b>23133</b>
INEPACA	8304	7220	15524	86,95%	<b>8303</b>
JABONERIA WILSON SA	25996	27861	49706	107,17%	<b>32040</b>
JOHNSONWAX DEL ECUADOR SA	9242	9621	18863	104,10%	<b>11545</b>
KENVUE ECUADOR SA	10335	9778	20113	94,61%	<b>11245</b>
KIMBERLY CLARK ECUADOR S.A.		11986	11784	0,00%	<b>13784</b>
LANDA ALMACHI MANUEL PATRICIO		702	702	0,00%	<b>1264</b>
LEDVANCE SA	3746	4186	7932	111,75%	<b>16744</b>
LOREAL PANAMA SA	5789	6896	8096	119,12%	<b>7930</b>
MODERNA ALIMENTOS S.A.	5218	6951	12169	133,21%	<b>9731</b>
REYNOLDS CONSUMER PRODUCTS LLC	2345	2518	4863	107,38%	<b>2896</b>
<b>Total general</b>	<b>158125</b>	<b>173761</b>	<b>331886</b>	<b>109,89%</b>	<b>187782</b>

**Fuente:** elaboración propia a partir de información obtenida de Asertia comercial S.A. (2025)

El análisis de la Tabla 10, muestra un comportamiento mayoritariamente positivo en el volumen de ventas por cliente entre 2024 y 2025. Un aumento del total general de 158125 a 173761 se refleja allí, una variación global del 109,89 %! Compañía Azucarera Valdez S A, Dimabru Cía Ltda. Moderna Alimentos S A y L'Oreal Panamá S A, estas empresas demuestran crecimiento importante, mostrando mayor dinámica comercial y una respuesta mejor del mercado con estos clientes. Otras empresas, en cambio, exhiben variaciones negativas o están estancadas, como Comercializadora Ledesma, Disebaj S.A. e Inepaca, sugiriendo factores internos o externos que quizás limitaron su desempeño durante el período estudiado.

Por otra parte, la proyección sugerida prevé un crecimiento sustancial en el total general, llegando a 187782, confirmando la viabilidad de la estrategia comercial. Este aumento proyectado se basa en fortalecer clientes con alto potencial, como Jabonería Wilson S A, Ferrero del Ecuador S A y Kenvue Ecuador S A, así como recuperar cuentas con desempeño moderado, sí.

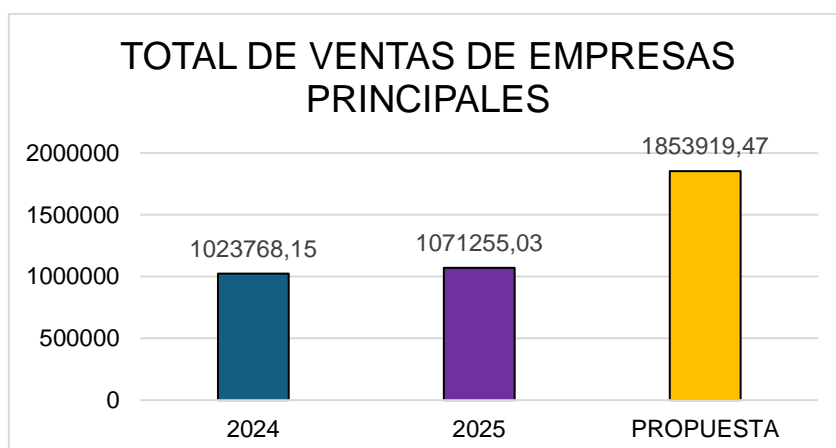
Los hallazgos reafirman que una gestión comercial más organizada, centrada en el seguimiento al cliente y la evaluación del rendimiento, posiblemente se refleje en un aumento constante en el volumen de ventas, así como en una mayor firmeza para la cartera comercial.

**Tabla 11.** Ventas de las principales empresas y proyección comercial

EMPRESAS PRINCIPALES	2024	2025	PROPUESTA
COLGATE PALMOLIVE DEL ECUADOR SOCIEDAD A	366480,63	354076,14	562595,18
FERRERO DEL ECUADOR SA	290951,9	266935,11	399668,89
JABONERIA WILSON SA	338103,52	337991,64	499589,97
KIMBERLY CLARK ECUADOR S.A.		62026,36	151647,45
LANDA ALMACHI MANUEL PATRICIO		26962,27	207849,08
LOREAL PANAMA SA	28232,1	23263,51	32568,91
<b>TOTAL PRINCIPALES</b>	<b>1023768,15</b>	<b>1071255,03</b>	<b>1853919,47</b>

**Fuente:** elaboración propia a partir de información obtenida de Asertia comercial S.A. (2025)

**Figura 5.** Evolución del total de ventas de empresas principales y escenario proyectado



**Fuente:** elaboración propia a partir de información obtenida de Asertia comercial S.A. (2025)

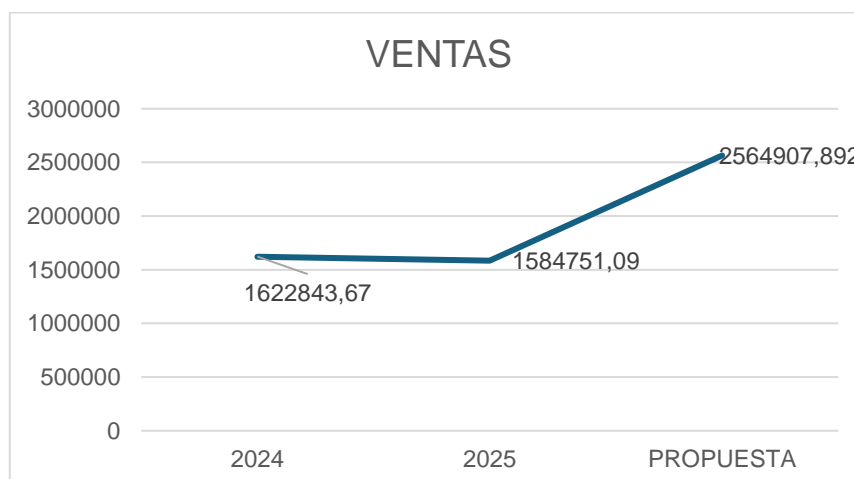
Los resultados de dos periodos consecutivos (2024 y 2025) que muestran el total de ventas de empresas, donde se describió un escenario proyectado que se asocia a la propuesta, se presentan en la figura. Las ventas en el año 2024 totalizaron USD 1.023.768,15, que muestra un nivel de desempeño comercial que se puede catalogar como estable y consistente. En el año 2025, se presenta un aumento moderado a USD 1.071.255,03, que muestra una mejora progresiva en los resultados, que se puede atribuir a ajustes operacionales y a una gestión comercial parcialmente efectiva.

El escenario proyectado, bajo la propuesta, presenta un crecimiento a USD 1.853.919,471, que es significativamente mayor. Este es el resultado que muestra la mayor diferencia en relación a las ventas totales en 2024 y 2025. Este resultado también sugiere que en virtud de la propuesta se puede plantear un escenario que no se pueda considerar en 2024 y 2025, donde se puede asumir el impacto de una venta que se puede considerar por la gestión de actividades de planificación, control del desempeño, alineación de la motivación de la fuerza comercial, la comercialización de forma sistemática y un mejor uso de los indicadores.

Los datos reflejan que, efectivamente, si bien el aumento en el crecimiento para 2024 y 2025 es moderado, la proyección asociada a la propuesta tiene un potencial de expansión significativo. Esto, por tanto, sustenta la propuesta de las acciones estratégicas planteadas, las cuales, vía control y dinamismo en la gestión

comercial, a nivel de performance del equipo de ventas, podrían terminar aportando a un crecimiento más diferenciado y competitivo en el mercado.

**Figura 6.** Evolución anual de las ventas y proyección propuesta (2024–2025)



**Fuente:** elaboración propia a partir de información obtenida de Asertia comercial S.A. (2025)

La evolución de las ventas por figura en los años analizados es un tanto diferenciada. En 2024, las ventas alcanzaron aproximadamente USD 1.622.843,67, evidenciando un nivel de comercialización estable. Para 2025, se observa una ligera disminución hasta USD 1.584.751,09, lo que denota una contracción moderada que puede atribuirse a una disminución de la demanda, un desempeño desigual de los clientes, y una deficiencia en las actividades comerciales. En este sentido, el escenario de la propuesta presenta un incremento notable hasta USD 2.564.907,89. Este cambio sugiere que la implementación de acciones focalizadas en el control de la gestión comercial, mejora de los seguimientos, y el uso sistemático de motivadores comerciales, junto a la sistemática de indicadores, ayudarían a cambiar la tendencia y conseguir que el incremento de las ventas se sostuviera de forma continua en el mediano plazo.

### 3.2. Desarrollo de la propuesta

La propuesta incorpora tres estrategias complementarias que funcionan en conjunto. La primera está dirigida a fortalecer la alineación estratégica dentro del equipo comercial para que los miembros del equipo comprendan el propósito de la institución e integren esto en sus actividades diarias. La segunda busca optimizar

la gestión comercial estableciendo metas claras e indicadores de rendimiento que permitan la medición y el control de los resultados. La última se centra en mejorar la gestión comercial a partir de un análisis numérico sistemático y el control periódico de indicadores clave.

La gestión comercial pasará de estar únicamente enfocada en alcanzar objetivos a un enfoque más integrado de mejora continua, productividad, satisfacción del cliente y sostenibilidad organizacional. Además, la propuesta cultiva una cultura de responsabilidad compartida, lo que significa que cada miembro del equipo comercial tiene un entendimiento claro de cómo su trabajo contribuye a la consecución de los objetivos institucionales.

Por su propia naturaleza, la propuesta tiene la capacidad de ajustarse a las metas, indicadores y actividades que se definen, de acuerdo a la evolución del mercado y los resultados de las evaluaciones periódicas. De esta forma, la gestión comercial se consolida como un proceso flexible y dinámico, anclado en la objetividad y la toma de decisiones en el momento adecuado.

Desde el enfoque operacional, la propuesta facilita la determinación de mecanismos de seguimiento y evaluación, lo que permite una evaluación oportuna de las desviaciones en el desempeño y la aplicación de acciones que corrijan el rumbo antes del cierre de los ciclos comerciales. Esto permite, en los casos que corresponda, incrementar la eficiencia del equipo comercial, el aprovechamiento de los recursos y el cumplimiento de las metas que se han planificado.

### **Estrategias de la propuesta**

Las estrategias de la propuesta son la implementación y el diseño de un sistema de metas e indicadores de desempeño, así como de un proceso de capacitación dirigido al equipo comercial. Esta estrategia permitirá que los colaboradores entiendan el proceso de establecimiento y medición de las metas, así como el análisis y la utilización de los resultados para mejorar su desempeño.

**Figura 7.** Estrategia económica comercial a seguir

DEFINICION METAS	INDICADORES DE DESEMPEÑO KPI	CAPACITACIÓN COMERIAL	TOMA DE DECISIONES	MEJORA CONTINUA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas claras</li> <li>• Metas medibles</li> <li>• Metas alineadas a la estrategia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas</li> <li>• Cumplimiento de metas</li> <li>• Productividad</li> <li>• Seguimiento comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de indicadores</li> <li>• Interpretación</li> <li>• Mejora del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones correctivas</li> <li>• Ajuste de estrategias</li> <li>• Reconocimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización procesos</li> <li>• Mayor productividad</li> <li>• Cumplimiento de metas</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia, a partir del diagnóstico comercial realizado.

La evaluación estratégica debe considerar el establecimiento de metas, las cuales deben ser organizacionales y medibles, y deben ser comunicadas y comprendidas por el equipo comercial. De estas metas, se deben crear indicadores (KPI), que se alineen con los resultados de la venta, la productividad y el logro de la meta.

Luego, se debe de establecer una fase de recolección y medición de datos. Se debe de contar con una base de datos que arroje resultados confiables y que se dé una manera sistematizada. En la etapa de análisis de resultados, se deben de comparar los resultados con los resultados alcanzados, por metas, se deben de identificar brechas, debilidades y oportunidades de mejora en los procesos de venta.

Con base en el resultado de la evaluación, se definen las capacitaciones del equipo a la correcta utilización de los indicadores, la lectura y la comercialización de los resultados para el nivel de las metas, de tal manera que se refuerzan las decisiones de manera sistémica. Estas capacitaciones en los resultados de la venta se deben de determinar en la mentalidad de las acciones estratégicas y de los resultados.

La secuencia culmina en un proceso de mejora continua, que agiliza los procesos empresariales, aumenta la productividad y fomenta el cumplimiento sostenido de objetivos. Este proceso es cíclico, ya que la retroalimentación obtenida permite que la secuencia se reinicie con una definición mejorada de objetivos y estrategias, fortaleciendo así la gestión comercial de la empresa.

## **Estrategia 1**

### **Alineación estratégica del equipo comercial con la misión y visión institucional**

#### **Problemática abordada**

El diagnóstico organizacional y comercial sugiere que hay inconsistencias en la alineación estratégica de la misión y visión de la institución con las acciones que el equipo comercial ejecuta de manera operativa en el día a día. Desde la empresa, se establecen objetivos de ventas, sin embargo, los comerciales los ven, en su mayoría, como números, sin ninguna vinculación a la finalidad de la organización, a la propuesta de la organización al cliente, ni al posicionamiento que la empresa busca en el mercado.

Esta situación ha provocado que la gestión comercial sea en su mayoría reactiva, enfocándose en el cumplimiento de resultados a corto plazo, sin dejar espacio para el análisis, el seguimiento o el control de la actividad comercial. Esto ha provocado un escaso nivel de comprensión estratégica que tienen los empleados, lo cual complica el edificar prácticas que tiendan a la mejora continua y al crecimiento sostenido de la actividad comercial.

**Objetivo:** Fortalecer la alineación de los equipos de ventas con la misión y visión institucional, asegurando que los empleados comprendan el propósito organizacional y guíen sus actividades hacia los objetivos estratégicos y comerciales de manera coherente y sostenible.

## Desarrollo de la estrategia

**Tabla 12.** Plan operativo – Alineación estratégica del equipo comercial con la misión y visión institucional

Dimensión	Actividades	Indicadores	KPI	Valor actual	Valor meta	Recursos	Frecuencia
<b>Alineación estratégica</b>	Taller de socialización de misión y visión	Talleres ejecutados	N.º de talleres	0	2 anuales	Sala, material didáctico	Semestral
<b>Comprensión estratégica</b>	Vinculación de metas individuales con objetivos institucionales	Nivel de comprensión	% de personal alineado	60 %	≥ 90 %	Supervisión comercial	Trimestral
<b>Compromiso</b>	Actividades de refuerzo del sentido de pertenencia	Participación del equipo	% de asistencia	70 %	≥ 95 %	RR.HH., líderes comerciales	Semestral
<b>Comunicación</b>	Integración de la misión y visión en reuniones comerciales	Reuniones alineadas	% de reuniones con enfoque estratégico	40 %	≥ 90 %	Jefaturas	Mensual
<b>Seguimiento</b>	Evaluación del impacto del alineamiento	Cumplimiento de metas	% cumplimiento	80 %	≥ 90 %	Reportes comerciales	Trimestral

Fuente: elaboración propia

## Resultados esperados de la estrategia

El alineamiento estratégico con el equipo comercial mejorará en particular el desempeño de cada uno de los colaboradores y el desempeño comercial de la organización. El alineamiento permitirá que el equipo comercial comprenda con mayor profundidad la finalidad de la institución, lo que, con respecto a la estrategia de ventas, permitirá mayor coherencia y sentido, y disminuirá la percepción de las metas como simples cifras que no tienen sentido.

El compromiso y sentido de pertenencia se verá reflejado en la mayor comercialización y en la actitud proactiva para el cumplimiento de las metas. Estos aspectos se potenciarán de forma positiva con la socialización de la visión y la

misión de forma sistemática y con la integración de la visión y la misión en el seguimiento de la gestión, en las reuniones comerciales y en la gestión.

Se espera que una de las consecuencias de este alineamiento de los objetivos estratégicos de la organización y de los colaboradores individuales sea una reducción de la brecha entre la estrategia institucional y la operación comercial. Esto se logrará porque los colaboradores sabrán cómo sus metas personales se relacionan con la estrategia. Con este alineamiento, el equipo de ventas y el resto de la institución podrán coordinar mejor sus esfuerzos. Esto dará como resultado una mayor orden y alineamiento en la gestión comercial.

Todo lo anterior será la base para la mejor estructurada en la previsión de metas comerciales. Ésta se espera gracias a una mayor claridad en los objetivos y en la comunicación interna, así como un enfoque comercial que priorice la creación de valor y la sostenibilidad, y que también contemple los resultados a corto plazos. Se espera que se evidencie a través de indicadores del porcentaje y lapso en que se logran las metas, así como en el desempeño y la estabilidad del equipo.

## **Estrategia 2**

### **Implementación de un sistema de metas e indicadores de desempeño en la gestión comercial**

#### **Problemática abordada**

El diagnóstico ha mostrado que a pesar de que se tienen definidas metas de venta, ellas no siempre vienen acompañadas de parámetros que permitan cuantificar el avance real de la performance de la venta. En la mayor parte de los casos, se entiende que la meta es un número final, sin un análisis sistemático de la ruta que lleva a ese resultado, lo cual hace que no se puedan identificar de forma oportuna desviaciones para aplicar acciones correctivas.

Una de las razones que explican el escaso control de la gestión comercial, la pobre calidad de la toma de decisiones, y la previsibilidad de la gestión reactiva, es tener

que conformarse con resultados finales y dejar de lado análisis de zonas intermedias como la productividad, la efectividad de las visitas o la tasa de cierre.

### **Objetivo de la estrategia**

Diseñar e implementar un sistema estructurado de objetivos e indicadores de rendimiento comercial que permita medir, controlar y mejorar continuamente los resultados y procesos de ventas, fortaleciendo la toma de decisiones y el cumplimiento sostenido de los objetivos comerciales.

### **Desarrollo de la estrategia**

La estrategia se centra en definir un marco de metas comerciales precisas y alineadas con los objetivos institucionales, y estas deben ser medibles y alcanzables en plazos determinados. Estas metas estarán respaldadas por indicadores de desempeño que evalúen procesos, en adición a resultados, que incidan en los resultados de ventas.

El establecimiento de metas y de un sistema de indicadores propiciará orden en la gestión comercial, homogenizará los criterios de evaluación de desempeño, y dará mayor autonomía a la responsabilidad individual y grupal del equipo comercial. Asimismo, se mejorará la gestión comercial con el orden, la predictibilidad, el cierre de brechas, y la asignación de correctivos oportunos, en adición a la mejora en la eficiencia y la productividad.

La evaluación sistemática de indicadores permitirá que se gestione la mejora en la comercialización de los productos, cubriendo la falta de previsión y el fortalecimiento de la planificación comercial.

## Plan operativo de la Estrategia 2

**Tabla 13.** Plan operativo – Sistema de metas e indicadores de desempeño comercial

Dimensión	Actividades	Indicadores	KPI	Valor actual	Valor meta	Recursos	Frecuencia
Definición de metas	Establecimiento de metas comerciales claras	Metas definidas	% de metas formalizadas	60 %	100 %	Dirección comercial	Anual
Medición del desempeño	Seguimiento periódico de resultados	Reportes de desempeño	N.º de reportes	1	4 mensuales	Sistema de ventas	Mensual
Control de resultados	Identificación de desviaciones	Brechas detectadas	% variación	≥ 20 %	≤ 5 %	Supervisión	Mensual
Productividad	Evaluación del desempeño individual	Ventas por asesor (USD)	Productividad promedio	8.300	11.700	Equipo comercial	Mensual
Mejora continua	Aplicación de acciones correctivas	Incremento de ventas	Crecimiento (%)	—	≥ 20 % anual	Reuniones, capacitación	Trimestral

**Fuente:** elaboración propia

### Resultados esperados de la estrategia

La estrategia aludida permitirá disponer de un sistema claro y estructurado que facilite el seguimiento y control de las metas y el desempeño comercial. Se espera que el equipo comercial tenga mayor comprensión de los objetivos y de los criterios de evaluación de su desempeño.

A partir de la información periódica y confiable disponible, que permite identificar desviaciones, corregir procesos y optimizar recursos, se espera una mejora considerable en la gestión comercial, así como en la productividad a nivel individual y colectivo, el cumplimiento de metas, y en la cultura organizacional enfocada en la medición, control y mejora continua.

Esta estrategia proporciona una base para la mejora continua de la gestión comercial en orden, eficacia y el enfoque en resultados sostenibles, así como para la analítica y el control del desempeño.

### **Estrategia 3**

#### **Optimización del desempeño comercial mediante análisis numérico y control de metas**

##### **Problemática abordada**

El diagnóstico muestra que las evaluaciones del desempeño se hacen con base en resultados de ventas globales, sin un control sistémico de indicadores operativos, como visitas, oportunidades, tasa de cierre y productividad. Lo anterior genera la falta de un control suficiente en las desviaciones del desempeño del grupo comercial, y limita las acciones correctivas que se definan durante el cierre de la gestión.

La falta de control numérico estructurado en una gestión comercial genera un desconocimiento de la verdadera contribución de cada vendedor, la planificación de las rutas se dificulta, la operatividad se vuelve poco eficiente, y se asume una gestión comercial reactiva que se limita a corregir resultados al cierre, en lugar de mejorar el proceso de ventas de manera continua.

##### **Desarrollo de la estrategia**

Describe la metodología para evaluación numérica que la empresa implementará de forma periódica, objetiva y desagregada, alineada con su actuación comercial. Este sistema registra indicadores operativos y de resultado, lo que permite un seguimiento de los cumplimientos de las metas, el cierre de las brechas y la toma de acciones correctivas, antes de cada cierre comercial.

El análisis numérico permitirá evaluar el desempeño por vendedor, por zona y por período, lo que apuntará a la planificación de rutas, el control del esfuerzo comercial y la disciplina operativa del equipo de ventas. Este sistema también permitirá que la empresa cambie de una gestión de percepciones a una gestión de información.

La estrategia también ayuda a que la empresa empiece a desarrollar. El análisis sistémico y la evaluación del desempeño son componentes de una cultura organizativa que empieza a orientarse a la medición y al control, donde cada colaborador construye su retroalimentación, su evolución y su aporte al cumplimiento de las metas.

**Tabla 14.** Plan operativo – Análisis numérico y control del desempeño comercial

Dimensión	Actividades	Indicadores	KPI	Valor actual	Valor meta	Frecuencia
Análisis de ventas	Elaboración de reportes por vendedor y zona	Reportes generados	N.º de reportes	1 general	4 mensuales	Mensual
Productividad	Evaluación del rendimiento individual	Ventas por asesor (USD)	Productividad promedio	8.300	11.700	Mensual
Control de visitas	Seguimiento de rutas planificadas	Visitas ejecutadas	Efectividad de ruta (%)	75 %	≥ 85 %	Mensual
Conversión	Control de oportunidades de venta	Tasa de cierre	% de conversión	65 %	≥ 85 %	Mensual
Control de metas	Medición del cumplimiento	Cumplimiento de metas	% cumplimiento	80 %	≥ 95 %	Trimestral
Mejora continua	Aplicación de acciones correctivas	Incremento de ventas	Crecimiento (%)	—	≥ 20 % anual	Semestral

**Fuente:** elaboración propia

## Proyección de mejora con la implementación

**Tabla 15.** Proyección de mejora de ventas

Indicador	Situación actual (estimada MES)	Situación proyectada
Ventas mensuales promedio (USD)	132952,59	213742,32
Vendedores en ruta	9	15
Número de visitas mensuales	2700	4500
Oportunidades de venta generadas	4300	5900
Ventas cerradas	1755	3600
Cumplimiento de metas (%)	80 %	95 %

**Fuente:** elaboración propia

### **Resultados esperados de la estrategia**

Se espera mejorar significativamente el control y seguimiento del desempeño comercial con la implementación de esta estrategia. Así, las desviaciones se detectarán con más tiempo para aplicar medidas correctivas. Se espera un incremento en la productividad individual y colectiva del equipo de ventas, evidenciado por visitas más efectivas, oportunidades y ventas cerradas.

Además, se fortalecerá la planificación comercial, se utilizarán mejor los recursos y se consolidará el control, la mejora continua y el logro sostenido de los objetivos comerciales con una gestión orientada a resultados.

## CONCLUSIONES

- Se fundamentó teóricamente que el logro de los objetivos empresariales es resultado de la interacción de varios elementos internos y externos, como liderazgo, motivación, capacitación, incentivos, disponibilidad de recursos, tecnología y el entorno económico-competitivo. El estado del arte indica que el análisis preliminar de cada uno de estos factores revela que su gestión puede facilitar la alineación entre la planificación estratégica y la operativa, y la consecución de resultados sostenibles en el tiempo.
- Se identificaron los principales factores que, de manera interna, dificultan el cumplimiento de los objetivos de cobertura de ventas de Asertia Comercial S.A., los cuales incluyen: fallas en la comunicación interna, percepciones de inequidad en el sistema de incentivos, capacitación desigual, y controles y seguimientos de rendimiento comercial, deficientes. Son estos factores los que aumentan la carga administrativa, reducen el tiempo para la planificación estratégica de ventas y afectan negativamente la productividad del equipo de ventas.
- Las estrategias de mejora basadas en optimización y desempeño del equipo comercial se enfocan en el fortalecimiento de sistemas de medición del desempeño, estandarización de procesos, capacitación continua y en la creciente incorporación de herramientas tecnológicas (CRM, aplicaciones de ventas y reportes automatizados). Se busca facilitar la mejora de la eficiencia operativa, la motivación del personal y la toma de decisiones confiables.
- El enfoque descriptivo con metodología mixta, desde el punto de vista metodológico y de resultados, hizo posible la obtención de una visión integral, dado que combinó resultados cuantitativos de encuestas y datos cualitativos de entrevistas y observación. La altísima confiabilidad del instrumento con un coeficiente Alpha de Cronbach de 0,91, avala la validez de los resultados, y la estrategia de una gestión comercial integrada y adaptativa se sustenta en que es clave para el logro sostenido de metas de

ventas de la empresa.

## RECOMENDACIONES

- El análisis teórico ha logrado sostener la relación que existe entre el mercado y el logro de objetivos organizacionales; dependiendo de los factores que son internos y externos. La revisión de literatura sugiere que la motivación, capacitación sistemática, sistemas de premios, liderazgo y la tecnología, son variables que impactan de forma directa el desempeño de los colaboradores y la consecución de objetivos organizacionales. Ante ello, situaciones externas, como la economía y competencia, pueden estrechar o ampliar las posibilidades de desempeño de una organización, enfatizando la importancia de una gerencia sistemática.
- Desde una óptica práctica, como limitaciones el logro de objetivos, los factores internos se identifican como la necesidad de fortalecer la comunicación interna, garantizar la equidad en los sistemas de incentivos, y establecer una mayor homogeneidad en los procesos de capacitación y en el monitoreo del desempeño. La inadecuada ausencia de estructuras de control, *feedback*, baja utilización de herramientas tecnológicas, se traduce en una sobrecarga operativa, baja eficiencia, y afecta el resultado final.
- Finalmente, la mejora en la optimización del desempeño del equipo comercial, en el corto y mediano plazo, contempla el reforzamiento de estrategias de optimización de procesos y el fortalecimiento del capital humano. Una mejora en la gestión de la incorporación de tecnologías, la capacitación, el evolucionismo, y la estrategia, facilitará la toma de decisiones de la empresa de forma oportuna y con respaldo de información confiable. A esta, la alineación de objetivos, recursos y personas en la optimización de la estrategia, le redundará en la continuidad del cumplimiento de las metas de la organización en situaciones de alta competencia o de cambios constantes en el entorno.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, J., Villasís, M., & Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Rev Alerg Méx* 2. [www.nietoeditores.com.mx](http://www.nietoeditores.com.mx)
- Arosemena, E. E. (2022). Indicadores claves de desempeño y su aplicación en la gerencia estratégica de las empresas de salud. *Revista Odontología Vital* No, 1(37), 50–66. <https://revistas.ulatina.ac.cr/index.php/>
- Chibueze, S., Sylva, L., & Hait, M. (2024). Cronbach's Alpha: A Cornerstone in Ensuring Reliability and Validity in Environmental Health Assessment. *ES Energy Environ*, 23, 1057–1058. <https://doi.org/10.30919/esee1057>
- Cruz, O. (2021). Indicadores de Gestión. *ECONOMIA*. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Cuesta, D., & Núñez, F. (2025). La motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de DEVIDA, oficina zonal Tingo María. *RACS*, 1(1), 31–40. <https://doi.org/10.69507/>
- Ferrer, R. (2021). Indicadores para la medición del desempeño administrativo en microempresas de Paraguay. *Pymes, Innovación y Desarrollo*, 9(2), 2–21. <http://www.redpymes.org.ar/index.php/nuestra-revista/https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/index>
- García, M., & Martínez, L. (2020). *Los métodos de investigación* (Universidad Complutense de Madrid, Ed.).
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-hill.

- Herrera, C. J. (2024). Paradigma Positivista. *Boletín Científico de Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, ISSN-e 2007-4913, Vol. 12, No. 24, 2024 (Ejemplar Dedicado a: *Boletín Científico de Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*), Págs. 29-32, 12(24), 29–32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9759162&info=resumen&idoma=SPA>
- Marín, C., & Chávez, J. (2024). EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SU IMPACTO EN EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA COMPAÑÍA LUXES S.A. *Ta Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 2697–3456. <https://doi.org/10.46296/yc.v8i14edespab.0434>
- Murillo, R., Iturralde, E., Cruz, L., Navia, W., & Coronel, M. (2024). Los Key Performance Indicators (KPI) y su Importancia en las Microempresas de Guayaquil. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 4316–4332. [https://doi.org/10.37811/CL\\_RCM.V8I4.12657](https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V8I4.12657)
- Ramos, A. (2020). LOS PARADIGMAS DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Scientific research paradigms. *Av.Psicol*, 23(1), 2015.
- Ruiz, E., Salazar, J. F., & Valdivia, M. de J. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *RIDE. Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 13(26), 471. <https://doi.org/10.23913/RIDE.V13I26.1478>
- Thompson, N. (2023, March 9). *Cronbach's Coefficient Alpha Reliability Index-Assessment Systems (ASC)*. <https://assess.com/coefficient-alpha-reliability/>
- Toapanta, D., Suárez, D., & Guaña, J. (2025). Impacto de las Estrategias de Motivación en el Desempeño Organizacional. *Revista Multidisciplinaria de Estudios Generales*, 4(3), 684–703. <https://doi.org/10.70577/reg.v4i3.194>

- Torres, Ma. P., Flores, I. C., Tristán, B. V., & Espinosa, J. M. (2024). Medición y Validación del Desempeño Organizacional en las MIPYMES. *RELAYN. Administración y Negocios En Latinoamérica. Tomo II.*, 348–360. <https://doi.org/10.46990/IQUATRO.2024.10.5.71>
- Vera, H. I., & Narváez, X. E. (2024). Medición del desempeño y auditoría de gestión: herramientas para mejorar eficiencia operativa de las empresas [Performance measurement and performance auditing: tools to improve companies' operational efficiency]. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 4(especial), 156–165. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v4iespecial.120>
- Vizcaíno, P. I., Cedeño, R. J., & Maldonado, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723–9762. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7658](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658)

## **ANEXOS**

### **Anexo 1. Entrevista semiestructurada dirigida a directivos y gerentes de Asertia Comercial S.A.**

#### **Objetivo de la entrevista**

Recopilar información cualitativa sobre las percepciones, experiencias y opiniones de los directivos y gerentes respecto a los factores que influyen en el cumplimiento de metas comerciales en Asertia Comercial S.A., con el fin de complementar los


#### **Población entrevistada**

Gerentes y directivos de Asertia Comercial S.A.

#### **Preguntas**

1. ¿Cómo evalúa la claridad de los objetivos institucionales y comerciales dentro de la empresa?
2. ¿De qué manera considera que el liderazgo influye en el desempeño del equipo comercial?
3. ¿Cómo describiría la comunicación interna entre la gerencia y el personal de ventas?
4. ¿Cuáles son los principales factores internos que influyen en el cumplimiento de metas comerciales?
5. ¿Qué papel juegan los incentivos y el reconocimiento en la productividad del equipo de ventas?
6. ¿Considera que la capacitación actual del personal es suficiente para enfrentar las exigencias del mercado? ¿Por qué?
7. ¿Cómo influyen los recursos y herramientas tecnológicas en la gestión comercial?
8. ¿De qué manera se realiza la planificación y el control de resultados comerciales en la empresa?
9. ¿Cómo enfrenta la empresa los factores externos que pueden afectar el logro de metas?
10. ¿Qué acciones considera necesarias para mejorar el cumplimiento de metas comerciales?

## Anexo 2. Formulario de encuesta realizada al personal Asertia Comercial S.A.



Sección 1 de 5

### Encuesta: Factores que influyen en el cumplimiento de metas en Asertia S.A.

B
I
U
G
X

**Objetivo:**  
Identificar los factores internos y externos que influyen en el cumplimiento de metas de ventas en Asertia S.A.

Utilice la siguiente escala de valoración:

Valor	Alternativa
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Neutral
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

**Sección B: Factores internos**

Descripción (opcional)

**Preguntas \***

	1	2	3	4	5
La dirección pr...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El liderazgo del...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La motivación ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La capacitació...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los recursos y ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Después de la sección 3 Ir a la siguiente sección

**Sección C: Factores externos**

Descripción (opcional)

**Preguntas \***

	1	2	3	4	5
La situación ec...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La competenci...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La cultura orga...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Factores econ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 3. Reunión vendedores

