



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

LA COMPETITIVIDAD EN LA GESTIÓN DE VENTAS DE LA EMPRESA DE CALZADO BUSCAPIES

Proyecto de Investigación de Grado previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Línea de investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local

Autor:

Andrés Gabriel Muñoz Ortiz

Director:

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Mg.

Ambato – Ecuador

Enero 2022

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

LA COMPETITIVIDAD EN LA GESTIÓN DE VENTAS DE LA EMPRESA DE CALZADO BUSCAPIES

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local.

Autor:

Andrés Gabriel Muñoz Ortiz

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Mg.

f.  _____

CALIFICADOR

Elva Aidee Llerena Barreno, Mg.

f.  _____

CALIFICADOR

Andrea del Carmen González Bucheli, Mg.

f.  _____

CALIFICADOR

Christian Andrés Barragán Ramírez, Mg.

f.  _____

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f.  _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Enero 2022

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **ANDRÉS GABRIEL MUÑOZ ORTIZ**, con CC. **180447420-1**, autor del trabajo de graduación intitulado: “LA COMPETITIVIDAD EN LA GESTIÓN DE VENTAS DE LA EMPRESA DE CALZADO BUSCAPIES”, previa a la obtención del título profesional de **INGENIERO COMERCIAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

- 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 de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, enero 2022



ANDRÉS GABRIEL MUÑOZ ORTIZ

CC. 180447420-1

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi padre, Enrique Muñoz, por apoyarme siempre, no dejar que me rindiera jamás a pesar de que yo lo intente varias veces de mi vida. Agradezco a mi madre, Narcisa Ortiz, por siempre estar a mi lado, me apoya y da aliento para que alcance mi meta, por su paciencia y por su amor incondicional.

A mi querida esposa, Andrea Carpio, por su amor y apoyo incondicional, por ser parte de mi vida en estos momentos de alegría aportando en gran magnitud a que cumpla mi meta.

A la empresa BUSCAPIES, por su apertura para realizar la presente investigación en beneficio de la misma.

De manera especial al Mg. Franklin Pacheco, por su tiempo y guía de conocimientos para el desarrollo de este proyecto.

Finalmente, agradezco a la PUCE-Ambato y a sus docentes por haberme brindado su conocimiento para formarme como profesional.

DEDICATORIA

A mi papá, Enrique Muñoz, por creer en mí durante toda mi vida a pesar de que ni yo mismo lo hacía.

A mi madre, Narcisa Ortiz, por demostrarme siempre su lealtad y apoyo hacia mí.

RESUMEN

El Ecuador tiene 4500 fabricantes de calzado registrados formalmente entre grandes, medianos y pequeños productores según datos obtenidos de la Cámara Nacional de Calzado de Tungurahua (CALTU) en el artículo de Diario El Comercio publicado el 27 de febrero del 2017. Asimismo, de acuerdo a información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) para la Revista Líderes en la lectura Número 11864, Tungurahua produce 6 de cada 10 pares de zapatos que se venden a escala nacional. Esto muestra la alta concentración económica y laboral que representa la producción de calzado.

BUSCAPIES es una empresa ambateña dedicada a la fabricación y comercialización de calzado infantil. En los últimos 3 años se ha evidenciado una disminución en las ventas, posiblemente ocasionada por factores externos como la situación económica del país, la gran afluencia de productos importados y la cantidad de calzado de contrabando que ingresa a precios bajos; y también, los factores internos como el manejo empírico del área de ventas, la inexistencia de una planificación adecuada, falta de aplicación de estrategias y la carencia de un proceso de seguimiento a clientes.

La metodología se apoya en la fundamentación teórica sobre la competitividad y la gestión de ventas, seguido de una investigación descriptiva de la cual, se parte para el diagnóstico actual de la empresa y de la competencia directa que existe en el mercado. El proyecto pretende diseñar una propuesta para que la empresa BUSCAPIES mejore la gestión de ventas basado en el factor de la competitividad.

Palabras clave: competitividad, gestión, ventas, calzado.

ABSTRACT

According to the data obtained from the National Chamber of Footwear of Tungurahua (CALTU) and the information published in El Comercio Newspaper on February 27th, 2017, there are 4500 formally registered shoe manufacturers in Ecuador. On the other hand, based on the information shared by the National Institute of Statistics and Censuses (INEC) in the Lideres Magazine edition number 11864, Tungurahua produces 6 out of 10 pairs of shoes which are sold nationwide. Through this data, it is remarkable the high economic and labor concentration that footwear production represents. BUSCAPIES, an Ambateña company, which manufactures shoes for children has faced a decrease in the sales amount in the last 3 years, possibly caused by external and internal issues such as the economy of the country, the large number of imported products, the great amount of cheap shoes that enter to the country in an illegal way, the empirical management of the sales area, the lack of an adequate planning, or the absence of strategies and the shortage of a follow-up process to the customers. The methodology applied in this research is based on the theoretical foundation on competitiveness and sales management, followed by a descriptive approach from which the current diagnosis of the company and the direct competition that exists in the market is started. The project aims to design a proposal for the company BUSCAPIES, in order to improve the sales based on competitiveness.

Keywords: competitiveness, management, sales, footwear.

ÍNDICE

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	7
1.1 Origen y Evolución de la Gestión de Ventas	7
1.2 Estrategias de Ventas para Pequeñas y Medianas Empresas	10
1.3 Competitividad Empresarial y sus Factores en la actualidad.....	19
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	24
2.1 Tipo de estudio, Investigación y Herramientas.....	24
2.2 Caracterización de la empresa BUSCAPIES	25
2.3 Descripción del análisis del área de ventas y sus cambios actuales.....	27
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	29
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES.....	54
BIBLIOGRAFÍA	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Producción Anual de Calzado Ecuatoriano por Tipo de Empresas	2
Figura 2. Datos estadísticos del calzado en Ecuador en el año 2015	3
Figura 3. Modelo de Gestión de Ventas basado en la Fuerza de Ventas y la Empresa.....	14
Figura 4. Modelo de Gestión de Ventas basado en atención a los canales	15
Figura 5. Presupuesto Costo-Ventas como resultado de un Modelo de Gestión de Ventas.....	16
Figura 6. Cuadro de Ganancia Bruta como resultado de un Modelo de Gestión de Ventas	17
Figura 7. Organigrama de la empresa BUSCAPIES.....	26
Figura 8. Modelo de Gestión de Ventas basado en la Competitividad para la empresa BUSCAPIES	30
Figura 9. Modelo para estructurar el Buyer Persona en la empresa BUSCAPIES	32
Figura 10. Modelo de Buyer Persona aplicado en la empresa BUSCAPIES.....	33
Figura 11. Modelo para estructurar el Mapa de Empatía en la empresa BUSCAPIES.....	35
Figura 12. Modelo de Mapa de Empatía aplicado en la empresa BUSCAPIES	37
Figura 13. Modelo para estructurar el Customer Journey en la empresa BUSCAPIES.....	38
Figura 14. Modelo de Customer Journey aplicado en la empresa BUSCAPIES	39
Figura 15. Estrategias de Competitividad de Porter.....	41
Figura 16. Estrategias de la empresa BUSCAPIES	43
Figura 17. Modelo de Ficha de Recolección de Datos de Productos para la empresa BUSCAPIES	44
Figura 18. Ficha de Recolección de Datos de Productos aplicado en la empresa BUSCAPIES .	45
Figura 19. Las 5 Fuerzas de Porter	46
Figura 20. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter aplicado en la empresa BUSCAPIES	47
Figura 21. Flujo grama de procesos de la empresa BUSCAPIES.....	51

INTRODUCCIÓN

La industria de calzado a nivel mundial es una de las actividades económicas más competitivas realizadas y los productores tienen sus respectivas ventajas para posicionarse en los diferentes mercados del sector según Carrera Valle (2015). Esta afirmación es muy acertada debido a que la variedad de calzado que existe es grande en cuestión calidad, precio, diseño, modelo, colores y más.

De la misma manera es importante mencionar que en el año 2018 el calzado mundial llegó a una producción de 24.200 millones de pares conforme indica Mundipress (2019) en su página *web*, con esto se demuestra que la producción de zapatos ha crecido de forma regular durante los últimos años. Actualmente Asia es el líder en fabricación de calzado debido a que es el continente donde se producen 9 de cada 10 pares de zapatos del mundo. Se indica también, en la página *web* ya mencionada que la participación de exportaciones de calzado de Europa aumentó un 2.6 por ciento mientras que en el continente americano el país que es considerado el productor más grande de calzado es Brasil, aunque su industria está direccionada más que nada al comercio doméstico y exportación a sus países vecinos.

La producción de calzado en el Ecuador es un área direccionada grandemente al desarrollo de la productividad del país, se considera que es un sector industrial muy variado y muestra calidad de manera nacional e internacional de acuerdo a lo mencionado en la investigación de Mayorga Abril, Ruiz Guajala, Mantilla, & Moyolema Moyolema (2015). El sector del calzado del país representa un gran aporte a la economía; sin embargo, en los últimos años se ha observado una tendencia decreciente que simboliza una disminución en las ventas de los productores. Esto es ocasionado por varios factores externos como: la situación económica actual del país, las salvaguardas arancelarias que se retiraron, el contrabando de calzado por las fronteras, entre otros.

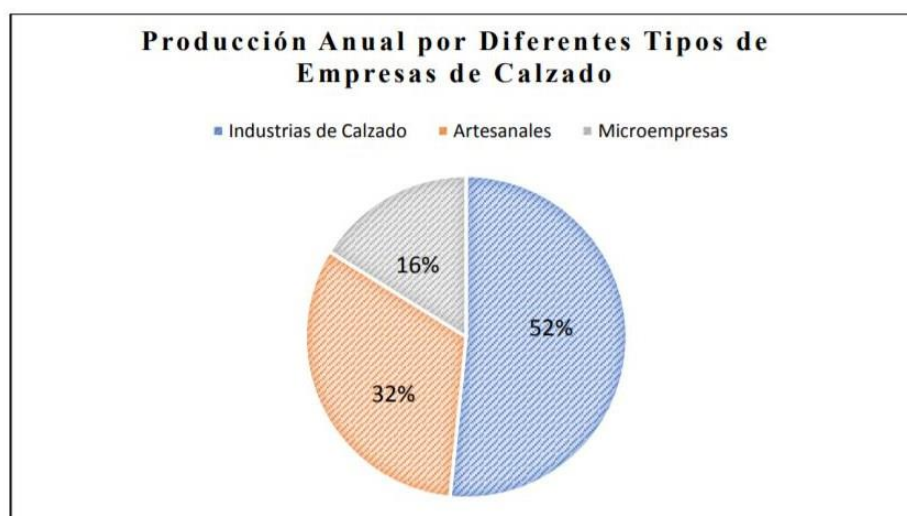
De acuerdo a datos proporcionados en la investigación de Andagoya Arias & Arévalo González (2017) en el Ecuador existen alrededor de 900 microempresarios dedicados a la producción de calzado que generan 100.000 puestos de trabajo tanto de forma directa como indirecta, aparte de la existencia de grandes industrias y los pequeños artesanos. Es importante mencionar esto

porque durante los diferentes gobiernos que han estado al mando, la producción de zapatos ha tenido altos y bajos que se dieron por las diferentes políticas que se han aplicado.

Figura 1. Producción Anual de Calzado Ecuatoriano por Tipo de Empresas

Tipo de Empresas	Producción en el Año 2018	Porcentaje
Industrias del calzado	16,0	51,61%
Artesanales	10,0	32,26%
Microempresa	5,0	16,13%
Total	31,0	100%

Nota: Porcentaje de Producción el Mercado de Calzado.



Fuente: tomado a partir de Merchán Cárdenas & Zambrano Monserrate (2019)

Como se observa en la Figura 1, el porcentaje de producción anual del calzado ecuatoriano en el año 2018 de acuerdo al tipo de empresas que existen; entonces se entiende que el sector manufacturero siempre ha sido representativo en el país y el gremio del calzado ha logrado mover grandemente la economía de la nación.

Dentro del mismo orden de ideas, la producción de pares de zapatos del Ecuador siempre ha sido más grande que la cantidad de zapatos que se importan del exterior, esto demuestra que la gente si consume el calzado nacional por diferentes razones ya sea la calidad, el modelo o el precio; por mencionar algunos de los factores más sobresalientes y también, es una de las razones por las cuales, el gremio ha logrado crecer tanto. Este dato se valida con la Figura 2,

que se observa a continuación con la comparativa del año 2015 que fue publicado en una revista científica.

Figura 2. Datos estadísticos del calzado en Ecuador en el año 2015

Período	Número de pares producidos	Importación de calzado en número de pares	Precio promedio por cada par	Número de empresas
Mar-15	3.245,234	1.286,435	\$ 33	1.083
Abr-15	3.437,336	1.244,545	\$ 33	1.077
May-15	3.569,675	1.212,434	\$ 33	1.062
Jun-15	3.675,868	1.208,545	\$ 33	1.051
Jul-15	3.711,409	1.123,759	\$ 33	1.048
Ago-15	3.799,329	1.119,327	\$ 33	1.025
Sep-15	3.854,398	1.094,286	\$ 33	1.012

Fuente: tomado a partir de Pincay Durán, Durán Vera & Pincay Durán (2018)

Sin embargo, existe una gran descompensación en las ventas y los números estadísticos reales debido a la gran cantidad de calzado de contrabando que ingresa al país y daña al mercado porque la competencia no es justa. Estos zapatos entran libres de aranceles y al tener un precio de venta al público tan bajo ocasiona que la gente prefiera comprar estos productos y no apoyar a la producción nacional. Claro está, que se necesita que el gobierno mejore grandemente el control en las fronteras porque es la única manera en que la producción nacional de calzado comience a retomar su rumbo.

Es importante mencionar que debido a la globalización la competencia ha crecido bastante en el mercado de calzado por lo cual, se ha vuelto necesario que las empresas comiencen a implementar modelos de gestión de ventas y estrategias que ayuden a alcanzar sus objetivos. Esto ocasionaría que las organizaciones aprovechen las oportunidades que se presenten tanto de forma nacional como internacional, posicionen su imagen y marca ecuatoriana de forma competitiva y finalmente, incrementar su cantidad de ventas.

En la provincia se cuenta con la Cámara de Calzado de Tungurahua que es una organización sin fines de lucro que realiza seguimiento a los productores del área y también, organiza

capacitaciones para que los artesanos mejoren sus procesos de producción porque de esta manera el calzado mejora su calidad para competir en el país de acuerdo a información proporcionada por Paredes Andino (2016). Esto demuestra que Tungurahua tiene un gran potencial de crecimiento con productores de calzado cada vez más preparados, es decir, que la competencia es cada vez más grande y fuerte.

Ambato es una ciudad conocida mayormente por la capacidad de su gente para buscar oportunidades de negocio y se considera como un gran centro de manufactura, y una enorme fuente de empleo. Según se menciona en Diario El Telégrafo (2017) el gremio del calzado mueve la mayor cantidad de ingresos económicos tanto en el cantón como en la provincia de Tungurahua por lo que maneja el 65% de producción del calzado nacional. Con esta información se observa que la competencia es de gran magnitud y solo las empresas que muestren un factor de diferenciación en el mercado sobresaldrán frente a las demás.

De acuerdo al punto de vista de Meneses (2014) la globalización de los mercados ha empujado a que la competitividad crezca en todos los sectores económicos empresariales, con esto surge la exigencia de mejores estrategias de diferenciación entre las organizaciones. Al tomar esta afirmación se entiende que la gestión de venta de las empresas es un punto fundamental para que la misma tenga éxito en el mercado en el cual, se desenvuelve. Igualmente existen más factores considerados indispensables para que una organización triunfe, esta investigación se enfoca en dos factores principales: en la gestión de ventas y la competitividad.

La gestión de ventas en un negocio es fundamental, no es suficiente que el producto sea de calidad si el proceso de ventas y distribución, no se maneja de manera adecuada. Toda empresa funciona mediante procesos que serían realizados correctamente para que estos contribuyan al funcionamiento de la organización en conjunto. La gestión de ventas es un proceso planificado previamente esto de acuerdo a Johnson, Kurtz, & Scheuing (1986), es decir, que se realiza mediante análisis, organización, dirección y control de cada actividad porque de esta manera la venta se concreta y tener un crecimiento periódico en el tiempo. Además, se concuerda con Johnston & Marshall (2009) cuando argumentan que en el siglo XXI la filosofía de ventas que guía a las grandes empresas se basa en agregar valor al negocio del cliente y en última instancia llegar a ser el vendedor preferido.

Ahora bien, según Soto Brito (2017) la competitividad es un factor que logra que un cliente otorgue cierta preferencia hacia una organización o un producto en especial después de haber observado que el mismo tiene más ventajas que otros similares de la competencia. Se afirma este pensamiento porque se entiende que la competitividad es la capacidad que tienen las personas o empresas para generar una mayor rentabilidad mediante la optimización de recursos. El factor mencionado anteriormente sería mejorado mediante la adecuación de las estrategias internas de una empresa y también, del manejo de su estructura organizativa de acuerdo al entorno de la economía actual.

La situación problémica en la empresa de calzado BUSCAPIES es la notable disminución en el nivel de ventas, la carencia de conocimiento sobre su público objetivo, la falta de objetivos implantados para el área de ventas y la necesidad de un mejor manejo del departamento como tal. Se sostiene las siguientes interrogantes para direccionar el tema: ¿cuál es la situación actual de la empresa BUSCAPIES?, ¿qué sucede actualmente en la industria de calzado en la ciudad de Ambato?, y ¿cuáles son los factores que se tomarían en cuenta para guiar la gestión de ventas y competitividad de la empresa?; estas interrogantes ayudan a determinar el problema base y direccionan a su vez los objetivos que se pretenden alcanzar.

La idea a defender de este trabajo es mejorar el manejo del factor de la competitividad en el proceso de gestión de ventas de la empresa BUSCAPIES. En consecuencia, se han planteado objetivos medibles y realizables direccionados de acuerdo a las necesidades de la organización. El objetivo general que guía la presente investigación es: diseñar una propuesta que mejore la gestión de ventas basado en la competitividad de la empresa de calzado BUSCAPIES.

El cumplimiento del mismo se fundamenta en las bases de los objetivos específicos que lo complementan, estos son los siguientes: a) fundamentar teórica y científicamente las variables relacionadas a la gestión de ventas y su relación en la competitividad; b) diagnosticar la situación actual en la gestión de ventas de la empresa de calzado BUSCAPIES; c) determinar los factores competitivos a considerarse para que mejore la gestión de ventas en la empresa BUSCAPIES.

Para llevar a efecto el diagnóstico se pretende fundamentar la metodología en realizar un análisis con la información necesaria sobre la situación actual de la empresa objeto de estudio, de esta manera realizar un direccionamiento sobre cuáles son las estrategias adecuadas que la empresa

BUSCAPIES toma en cuenta para mejorar su nivel de ventas y competitividad en el mercado que se encuentra actualmente.

La justificación se basa en que toda empresa fundamenta su movimiento económico a través del proceso de ventas, desde el momento que se capta la atención de un cliente potencial hasta finalizar la venta como tal, esto demuestra la gran importancia de un correcto manejo de la gestión de ventas dentro de una organización. Igualmente, la competitividad tiene gran influencia cómo factor de éxito dentro de la misma porque sirve para asegurar beneficios a largo plazo en el negocio.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1 Origen y Evolución de la Gestión de Ventas

Se entiende que el proceso de ventas ha existido desde los inicios del ser humano mediante el trueque que se realizaba antiguamente con los productos que cosechaban o con animales que criaban las personas para su alimentación entre diferentes grupos sociales. En el estudio realizado por Aucapiña Andrade & Arreaga Pazmiño (2020) se menciona que la actividad de la venta se rastrea desde los años 4000 a.C. y por esta razón es considerada una de las profesiones más antiguas. Las ventas se realizaban principalmente por los árabes alrededor del mundo. Con el pasar de los años llegó el intercambio comercial con el concepto de utilizar monedas de un valor específico y así evolucionó la idea de las ventas.

En el mismo orden de ideas, Aucapiña Andrade & Arreaga Pazmiño (2020) explican que el tema de las ventas ha pasado por grandes cambios en el siglo XXI esto debido a que la globalización de los mercados ha tenido un gran impacto y también, la modernización de los canales electrónicos para realizar el proceso de ventas. Se indica que las organizaciones dedicadas a la compra y venta en la actualidad se basan en 3 aspectos fundamentales: primero la innovación que presentan, segundo la tecnología que apliquen para mejorar sus procesos y tercero el liderazgo para lograr que todos sus colaboradores alcancen sus objetivos establecidos. Con esta afirmación se entiende que la gestión de ventas nunca se ha mantenido estática en el tiempo sino que más bien ha evolucionado y se ha logrado adaptar a la época actual.

Ahora si bien es cierto, en el transcurso de los años se han visto diferentes enfoques hacia la definición de la gestión de ventas debido a los cambios y avances tecnológicos, la idea más clara y concisa es definir a la gestión de ventas como un proceso que requiere: planificar, organizar, ejecutar y analizar los resultados de las estrategias que se aplicarán para alcanzar los objetivos que se haya propuesto la empresa con el fin de obtener resultados positivos.

Al respecto Artal Castells (2012) menciona que una cultura de empresa y un sistema de gestión es exitoso si intenta atender a los consumidores de una manera rentable para la organización mediante la definición de las necesidades y los problemas de los mismos. Aportan los bienes o

servicios, ideas de calidad y precios adecuados en la cantidad, lugar y tiempo requeridos, para garantizar el cumplimiento de las expectativas esperadas de las dos partes. Este criterio globalizado envuelve varias actitudes de servicio al consumidor por parte de la organización, si no se aplica este concepto fundamental de supervivencia la empresa se direcciona hacia su fracaso en la actualidad.

Pues, según el investigador Vértice (2008), la venta no es sólo el acto en el que tiene lugar, o no, la compra de un producto o la adquisición de un servicio debido a que pueden existir algunas diferencias de acuerdo a quien sea el comprador final. Si la venta de bienes de uso y consumo se direcciona al comprador final, esto se lleva a cabo en establecimientos de venta tradicional o en lugares de autoservicios. O a su vez la venta de empresa a empresa, en la cual, el fabricante vende a un mayorista o un intermediario. Esta venta es más compleja porque incluye bienes de uso o consumo y también, productos industriales o de servicios.

Ahora, si bien es cierto que el proceso de venta es considerado por algunas personas como un proceso sencillo y rutinario, la verdad es que va más allá de eso. Las ventas se dividen de varias formas, de acuerdo a Pérez Sevilla, López Fargas & Ramírez González (2021) se dan por objetivos de volumen, de rentabilidad, de cuota de mercado o de fidelización. Las ventas también, se dividen por tipos; venta personal, venta por teléfono, venta *online*, venta a domicilio, venta por correo y venta por máquinas automáticas. Y, por último, se dividen las clases de venta en 5: mayoreo, menudeo, industriales, detallista y particulares. Esta afirmación aclara un punto muy importante para la presente investigación, las ventas son necesarias en la empresa y por esta misma razón sería uno de los procesos mejor organizados de manera que se capte la mayoría de clientes, se realice su respectivo proceso de fidelización y no olvidarse de realizar un seguimiento post venta.

Por otro lado, se explica que todo el proceso de planificación dentro de la gestión de ventas debe fijarse en determinar las diferentes acciones a tomar y con la información precisa escoger la alternativa adecuada de acuerdo al objetivo que se quiera alcanzar, como lo mencionan Jobber & Lancaster (2012) en su estudio. Es decir, que cada proceso involucrado dentro de la gestión de ventas es importante, sin embargo, el factor de éxito siempre es la información veraz que se tenga al respecto del entorno. Este es un punto clave para entender la necesidad de tener bases

de datos actualizadas con información tanto de clientes actuales y su tipo de preferencia en las compras cómo también, información de posibles clientes a los cuales, se realizaría algún tipo de acercamiento.

En la gestión de ventas influyen tanto factores externos como internos. Los factores externos tienen que ver con el ámbito social, económico, político, jurídico y la competencia comercial mientras que en los factores internos se incluyen al producto, su precio, forma de distribución, promoción aplicable y la preparación del entorno social para generar una oferta atractiva. En tal sentido, se entiende que existe coherencia con la investigación tanto del ambiente competitivo y del entorno socioeconómico de una empresa con una buena organización comercial para así fundamentar una fuerza de ventas que sea sólida.

En el mismo orden de ideas, es importante mencionar que el vendedor como tal cumple un papel clave debido a que al realizar su labor contribuye al crecimiento de las utilidades y también, a obtener altos índices de satisfacción con el cliente; esta afirmación dada por León Valbuena (2013) ayuda a comprender que el desenvolvimiento y motivación de un vendedor es vital en la gestión de ventas porque el mismo es el representante de la empresa frente a los consumidores. Muchas de las veces se ha desvalorizado la profesión de vendedor lo cual, no es correcto porque los vendedores de cualquier tipo de empresa, sin importar el giro de negocio que tengan, son piezas fundamentales para que el proceso de venta se concluya de manera positiva y de la misma manera también, incentivan a que los clientes se motiven a comprar más seguido.

Existen varios factores que influyen en el nivel del rendimiento de los vendedores dentro de una empresa como son: la autoestima, la motivación, la capacidad para comunicarse, la experiencia, las habilidades interpersonales, la competencia, la ambición, la necesidad de superación; por mencionar algunos que se explican en la investigación de Matronardi & Potenzo (2015), entonces se entiende que el trabajo de un vendedor no es sencillo debido a los constantes traslados y el trabajo de negociación con los consumidores por esto es completamente necesario mantener motivado a todo el equipo de ventas, propiciar a la aplicación de un plan de incentivos y compensaciones en una organización para que se reconozca el esfuerzo de los mismos en su diaria labor.

Al mencionar el tema de ventas se enfoca en el área de calzado y su evolución a lo largo de los años se recalca que desde los años 70 comenzó el auge de producción y venta específicamente en la ciudad de Ambato porque los pequeños talleres crecieron y se convirtieron en grandes empresas. Incluso en los años 80 varias organizaciones crecieron aún más y comenzaron a exportar sus productos dentro de Latinoamérica. Esta afirmación realizada en el estudio de Cisneros Navarrete & Heras Velásquez (2015) facilita el entendimiento sobre el crecimiento que ha tenido la industria del calzado y la gran influencia que ha tenido la misma en los emprendedores ambateños porque esta ha sido una gran fuente de ingresos como también, generadora de puestos de trabajo tanto en la ciudad como en la provincia de Tungurahua.

De forma similar al continuar en la línea de tiempo, en los años 90 comenzó la creación de varias asociaciones, cámaras y escuelas de capacitación para fomentar la mejora en el proceso de producción de los zapatos. Las empresas que supieron aprovechar la situación crecieron bastante, sin embargo, al principio de los 2000 muchas personas del sector no lograron desarrollar por la falta de actualizaciones en el tema tecnológico lo que trajo como consecuencia que varias empresas se cerraran cuando empezaron a llegar productos de competencia directa de China con un costo muy bajo. Varios productores de calzado han quebrado en el pasar de los años, pero esto no ha sido razón para que el sector no se mantenga como una gran fuente de empleo e ingresos en el país.

1.2 Estrategias de Ventas para Pequeñas y Medianas Empresas

El mundo de las ventas es tan amplio que en ocasiones se confunden varios términos, es por esto que para entender que son las estrategias de venta se define primero cada palabra. El término estrategia, según la Real Academia Española (2020), es el arte de dirigir operaciones o es un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima. Mientras que el término vender significa traspasar a una persona por el precio convenido la propiedad de lo que se posee u ofrecer al público las mercancías para quien las quiera comprar. Entonces se entiende que las estrategias de venta son los objetivos planificados que establece una empresa para ofrecer su producto o servicio al público con el fin de obtener la mayor rentabilidad posible y aumentar su captación en el mercado.

Es claro que la economía del Ecuador se desenvuelve mayormente en base a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) porque estas también, son grandes generadoras de empleo. Al analizar el punto de vista de Huayhua & Quincho (2017) se entiende que las PYME son unidades económicas que cuentan con recursos y posibilidades menores en comparación a las grandes empresas debido a que la gran mayoría de ellas son constituidas de forma familiar. En ese mismo sentido, de acuerdo a datos proporcionados por Rivadeneira (2016) el 82% de las empresas del Ecuador corresponden a emprendimientos familiares, este dato representa la gran cantidad de PYME existentes que aplican diferentes estrategias a diario para mantenerse activas en el mercado.

Las estrategias de venta, que se aplican en las empresas varían de acuerdo al giro del negocio de cada una. Las PYME en su mayoría destinan cantidades limitadas de dinero para invertir en planes estratégicos de ventas y a su vez no tienen departamentos que se dediquen a gestionar este proceso de manera tal que terminan por aplicar estrategias de manera empírica que traen resultados diferentes tanto positivos como negativos. Muchas empresas que empezaron de manera empírica han crecido exponencialmente en el pasar de los años porque han sabido adaptarse a los tiempos cambiantes y por esta razón es importante que cada vez se extienda más y más el conocimiento de todos los beneficios que trae la aplicación de modelos de gestión en las respectivas áreas de una organización.

A lo largo de los años los vendedores han desarrollado diferentes formas de captar más clientes o ampliar su cantidad de productos vendidos, todo depende de la experiencia que han adquirido en el transcurso de su trabajo. No existe una lista específica de estrategias de venta aplicables a una u otra empresa, más bien son ideas que se adaptan a la realidad de cada PYME. Todo depende del objetivo que se quiera alcanzar y como las mismas ayuden a mejorar la gestión comercial de la empresa.

Un punto fundamental a entender es que la venta es un proceso y según Carnegie (2013) consta de los siguientes pasos: primero se debe encontrar una nueva oportunidad de negocio en el mercado, a continuación, se recopila toda la información necesaria y se concreta la comunicación inicial con el cliente potencial. Una vez que esto se ha realizado se prosigue a la fase de la entrevista en la cual, se obtiene información exacta sobre las necesidades y deseos

específicos del consumidor, con esta recopilación de datos de diferentes personas se ejecuta el desarrollo de la solución a los problemas del comprador y se determina el motivo dominante de compra al cual, se debe direccionar la empresa. Una vez realizados todos estos pasos se presenta el producto o servicio final, el cliente se realiza la compra y posteriormente se da seguimiento en cuanto a satisfacción.

Muchas veces, no se da la importancia necesaria a varios factores que ayudan al éxito de una estrategia de venta en una organización cómo: conocer al cliente ideal al que se quiere llegar, la experiencia de compra de un consumidor durante la adquisición de un producto y el servicio post venta; por este motivo es necesario aplicar herramientas que ayuden a cumplir objetivos establecidos.

El *Buyer Persona* es un instrumento que se utiliza para crear una ficha del perfil del cliente ideal de una empresa, es considerado una base fundamental para varias estrategias marketing, al aplicarlo se logra detallar minuciosamente al consumidor al ver una perspectiva más realista sobre sus necesidades y deseos; así lo explica Castellanos Marrón (2020). Esta ficha del perfil incluye información demográfica, personal, comportamiento, gustos y preferencias. Esta herramienta daría una perspectiva diferente a la empresa sobre el direccionamiento de su producto y las necesidades que el mismo satisfaga para que el consumidor confié en la marca.

Junto con la herramienta del *Buyer Persona* se encuentra otro instrumento importante conocido como el mapa de empatía que, según García Delgado (2019), se encarga de ampliar el espectro sobre el comportamiento, las actitudes y también, las aspiraciones del cliente al momento de crear un nuevo producto o servicio. Esta investigación brinda un amplio entendimiento sobre la importancia de poner al cliente en el centro de una estrategia de negocios, tomar en cuenta sus sentimientos, expectativas, forma de comportarse y el entorno que le rodea porque solo de esta manera la propuesta de valor se direcciona correctamente hacia el consumidor.

No se deja a un lado a la herramienta del *Customer Journey* que según la autora Vargas Carrasco (2019) es un diagrama que ilustra los pasos que da un consumidor al acercarse a una empresa, es decir, que cuenta la historia de la experiencia de un cliente y toma en cuenta cada punto de interacción de acuerdo a sus metas, expectativas y emociones; todo esto realizado de forma visual para tener un mejor entendimiento. Dentro de las estrategias de ventas es completamente

necesario que se tome en cuenta la experiencia que tiene un cliente desde su primer acercamiento a la empresa sea de forma física o vía *online* hasta el servicio post venta. Sensaciones, sentimientos, pensamientos y acciones que tome el consumidor son clave para lograr satisfacer sus necesidades, superar sus expectativas y conseguir lealtad a largo plazo del mismo.

Seguido a lo anterior, son varias las herramientas que se utilizan de acuerdo al direccionamiento de las estrategias que se quiera establecer una empresa y de los factores que se tomen en cuenta como ejes fundamentales de su gestión. Entre las estrategias más conocidas de acuerdo a Sánchez Hernández (2016) se encuentran: aumentar el nivel de efectividad, escoger un nicho de mercado, prestar atención a los detalles, automatizar procesos, construir credibilidad, unificar al equipo de *marketing* y ventas, cobrar es parte de vender, diversificar, crear una relación de ganar-ganar, definir metas, pedir retroalimentación de los clientes, entre otras. Cualquiera de estas estrategias sería aplicada dentro de una PYME pero depende del giro del negocio de la empresa y también, del enfoque que tenga el equipo que se encuentre a cargo.

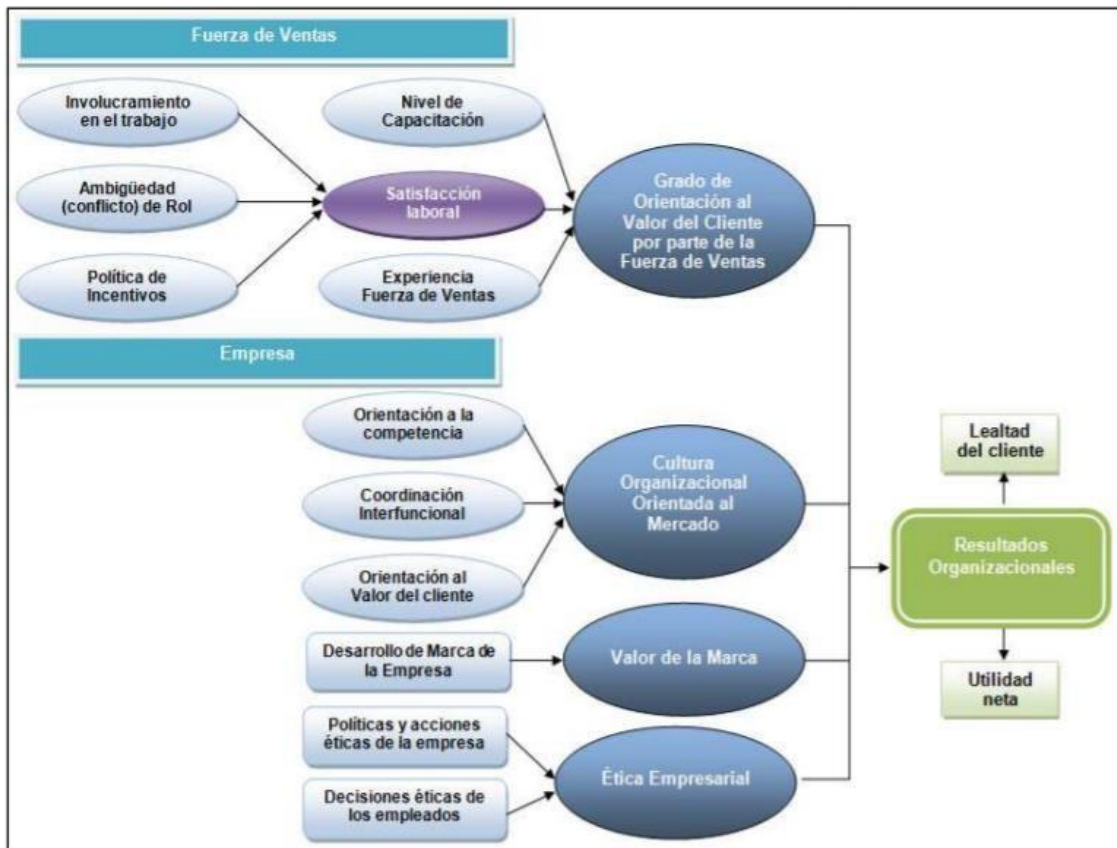
Lo ideal en una empresa para aplicar estrategias de venta es, que se promueva la organización y planificación. Incluir detalles específicos como: determinar el objetivo a cumplir, establecer un tiempo límite, precisar los recursos necesarios y designar responsables, todas estas actividades parecen sencillas, pero son determinantes al momento de aplicar las estrategias porque de esta manera se logra un mejor proceso y esto a su vez conlleva a obtener mejores resultados en beneficio de la empresa.

Cada empresa es un mundo diferente de acuerdo a su giro de negocio, su fin monetario o social, sus políticas y los objetivos que tengan planteados, entonces entendemos que cada organización tiene un modelo de gestión de ventas con un enfoque distinto pero que funciona exitosamente. Con el fin de tener información suficiente para la creación de un modelo de gestión de ventas es necesario analizar varios modelos que ya han sido creados en diferentes ámbitos para tomar los puntos más relevantes que sean aplicables en la empresa objeto de este estudio.

En el trabajo investigativo de Núñez Garcés, Parra Cruces, & Villegas Pinuer (2011) se ejemplifica un modelo de gestión de ventas realizado con el fin de incorporar dos variables que son la perspectiva de la fuerza de ventas y la perspectiva de la empresa. La relación primordial en la imagen es el impacto que posee el grado de orientación al valor del cliente por parte de la

fuerza de ventas, la cultura organizacional, el valor que tiene la marca y la ética empresarial. Se miden las variables establecidas que lo componen y al aplicar el modelo se observan resultados organizacionales en forma cualitativa con la medición de la lealtad del cliente.

Figura 3. Modelo de Gestión de Ventas basado en la Fuerza de Ventas y la Empresa



Fuente: tomado a partir de Núñez Garcés, Parra Cruces, & Villegas Pinuer (2011)

En el ámbito empresarial es importante la relación que se entabla con el cliente y a su vez darle seguimiento para conservar esa conexión a través del tiempo, con el fin de alcanzar lealtad a largo plazo. Esta afirmación concuerda con lo expuesto en la investigación de las autoras Aravena Nehme, Carreño Miranda, Cruces Chiorino, & Moraga Martínez (2013) que mencionan el gran control que tienen los clientes debido a la extensa lista de productos y servicios que se ofrecen en el mercado.

Por otro lado, se analiza un modelo de gestión de ventas presentado por Bertone (2019), que se enfoca en atender a cada canal que maneja la empresa y en el cual, se detallan las actividades y los recursos de la misma. Este modelo está direccionado a mejorar los procesos de venta de acuerdo a las ventajas que son accesibles para cada organización en la que se recomienda analizar la situación actual, definir el punto de inicio, definir fechas límites y establecer responsables.

Figura 4. Modelo de Gestión de Ventas basado en atención a los canales

TAREA/CANAL	DESARROLLO DE CUENTA	TOMA DE PEDIDO	MERCADEO
KIOSCOS Y ALMACENES	VENDEDOR	VENDEDOR	VENDEDOR
BARES Y RESTAURANTES	VENDEDOR	CALL CENTER	VENDEDOR
SUPERMERCADOS	VENDEDOR	MERCHANDISER	MERCHANDISER

Fuente: tomado a partir de Bertone (2019)

En el mismo contexto, se analiza otro acercamiento hacia la creación y aplicación de un modelo de gestión de ventas de acuerdo a Ortiz Vega (2018) que enfocó su modelo en un análisis de regresión lineal de las estadísticas reales de la empresa en temas de: ventas históricas, nivel de posibles ventas, comparativo de productos y ventas anuales, gastos de la empresa y monto del capital. Esto con el fin de observar el comportamiento de las variables mencionadas para sacar conclusiones sobre el presupuesto en cuestión costo-ventas y la ganancia bruta. Es importante mencionar que la autora de este modelo no diseña gráficamente un modelo como tal sino más

bien se enfocó en sacar datos cuantitativos de la empresa objeto de estudio como se observa a continuación.

Figura 5. Presupuesto Costo-Ventas como resultado de un Modelo de Gestión de Ventas

COMERCIAL JUANITA												
TELEVISORES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Unidades a Vender	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	3
(+) Inv. Final deseado	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Und a Necesitar	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	6
Inv. Inicial	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Und a Comprar	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	5
Precio de Compra	759,36	759,36	759,36	759,36	759,36	759,36	759,36	759,36	759,36	759,36	759,36	759,36
Costo de Compra	2278,08	2278,08	3037,44	2278,08	3037,44	2278,08	3037,44	2278,08	2278,08	2278,08	3037,44	3796,8
REFRIGERADORAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Unidades a Vender	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1
(+) Inv. Final deseado	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Und a Necesitar	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3
Inv. Inicial	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Und a Comprar	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2
Precio de Compra	624,19	624,19	624,19	624,19	624,19	624,19	624,19	624,19	624,19	624,19	624,19	624,19
Costo de Compra	1248,38	1248,38	1248,38	1248,38	1248,38	2496,76	1248,38	1248,38	1248,38	1248,38	1248,38	1248,38

Fuente: tomado a partir de Ortiz Vega (2018)

Figura 6. Cuadro de Ganancia Bruta como resultado de un Modelo de Gestión de Ventas

COMERCIAL JUANITA												
TELEVISORES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
VENTAS	2986,74	2020,42	2036,46	2049,36	3083,94	2106,48	2057,28	2069,28	2116,46	2113,42	2053,72	3097,68
COSTO DE VENTA	1503,78	1504,83	1003,92	1004,62	2010,64	1006,02	1006,72	1004,72	1006,52	1009,74	1010,44	2022,28
GAN. BRUTA. VTA	1482,96	515,59	1032,54	1044,74	1073,30	1100,46	1050,56	1064,56	1109,94	1103,68	1043,28	1075,40
GASTOS OPERATIVOS	440,51	487,99	458,37	492,58	484,05	435,73	487,53	480,35	438,73	432,72	492,93	487,50
UTILIDAD	1042,46	27,60	574,18	552,16	589,26	664,73	563,03	584,22	671,21	670,96	550,35	587,91
	0,3490277	0,01366053	0,2819476	0,26943046	0,19107213	0,31556435	0,27367689	0,28232767	0,31713805	0,31747594	0,26797713	0,18978881
	0,33536718	-0,26828707	0,01251714	0,07835832	-0,12449222	0,04188746	-0,00865078	-0,03481038	-0,00033789	0,04949881	0,078188324	
COMERCIAL JUANITA												
REFRIGERADORAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
VENTAS	2572,47	1716,94	2578,35	1720,86	2583,36	2587,05	1727,34	2595,12	1733,58	2604,12	1738,80	2613,09
COSTO DE VENTA	1203,78	808,52	1218,78	815,02	1632,40	1227,99	820,76	1647,76	825,80	1239,39	827,42	1520,13
GAN. BRUTA. VTA	1368,69	908,42	1359,57	905,84	950,96	1359,06	906,58	947,36	907,78	1364,73	911,38	1092,96
GASTOS OPERATIVOS	440,51	487,99	458,37	492,58	484,05	435,73	487,53	480,35	438,73	432,72	492,93	487,50
UTILIDAD	928,19	420,43	901,21	413,26	466,92	923,33	419,05	467,02	469,05	932,01	418,45	605,47

Fuente: tomado a partir de Ortiz Vega (2018)

De igual forma se encuentra otro modelo de gestión de ventas propuesto por Loaiza Álvarez (2008) en el cual, existe un direccionamiento hacia el entrenamiento y el desarrollo de la fuerza de ventas dentro de una organización con el objetivo de mejorar la atención al cliente, la capacidad de respuesta, el conocimiento del producto y la comprensión de las estrategias y políticas de la empresa. Es fundamental recalcar la necesidad de un plan de capacitación constante al equipo de ventas para perfeccionar técnicas, aprender nuevos contenidos e implementar herramientas actualizadas para aumentar el rendimiento del departamento. Asimismo, se menciona lo valioso que resulta la aplicación de incentivos para los vendedores de acuerdo al cumplimiento de metas establecidas.

En relación con este tema existe una propuesta de modelo de gestión de ventas basado en las tecnologías de la información descrita por Ramos Arias (2020), que se encuentra dividida en tres bloques principales que son: plan de negocio, estrategias competitivas y plan de riesgos. Estos tres pilares se encuentran direccionados hacia la implementación de tecnologías en su entorno de trabajo para promover un cambio en el proceso de ventas. Se menciona como factor principal

para el éxito de la empresa la importancia de mantener una relación a largo plazo con el cliente y enfocar las estrategias de la organización hacia este punto.

Dentro de este marco existe también, un modelo de gestión de ventas que se fundamenta en 7 aplicaciones que se detallan a continuación, de acuerdo a la explicación de Meneses (2014):

1. Establecimiento de un programa de capacitaciones al personal de ventas que permita mejorar sus competencias, habilidades y destrezas para mejorar la atención al cliente.
2. Manejo de la cobertura de visitas diarias de clientes desarrollada de manera estricta en las visitas físicas del vendedor.
3. Establecimiento de presupuestos por cada vendedor en base a los recursos disponibles para organizar las visitas a los clientes potenciales.
4. Desarrollar un sistema de incentivos para vendedores y clientes para mejorar la gestión y el cumplimiento.
5. Establecer sistemas de logística para la distribución de los productos de manera oportuna a los clientes.
6. Desarrollar asociaciones PYMES direccionadas a mejorar las ventas mediante sus conocimientos e infraestructura disponible frente a la competencia.
7. Definir procesos de comercialización enfocadas a la mejora continua de la gestión y cumplimiento de los vendedores.

Este modelo de gestión se crea a partir del análisis de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) al observar la necesidad de mejoramiento de las PYMES que fueron objeto de estudio, igual se menciona que este modelo es extenso y cada aplicación tiene varias actividades que se realizarán en lapsos de tiempo determinados con sus respectivos responsables para cumplir diferentes objetivos. De la misma manera posee puntos clave que ayudan a mejorar la gestión de ventas y esto es importante considerar para el futuro diseño de un modelo. Aquí se resalta bastante la necesidad de establecer actividades específicas que se cumplirán para el desarrollo y aplicación de un modelo.

Se entiende entonces cómo cada organización enfoca sus respectivos modelos de gestión de acuerdo al giro de negocio de la empresa y también, en base a la situación actual de la misma. Cada modelo de gestión tiene sus puntos de enfoque y relevancia, pero se observa

principalmente la importancia a los siguientes factores: satisfacción de los clientes, la motivación a los vendedores, el correcto manejo interno de procesos y el direccionamiento de sus estrategias. No existe un solo modelo que sea fijo para seguirlo y aplicarlo en el tema de ventas, pero si se analiza qué resultados ha traído cada modelo en las diferentes empresas porque de esta manera se crea un modelo de gestión de ventas con los lineamientos adecuados de acuerdo a los objetivos que quiera alcanzar la organización.

1.3 Competitividad Empresarial y sus Factores en la actualidad

El factor de la competitividad es clave para que una empresa crezca en su entorno. Según menciona Tello García (2017) la competitividad ha evolucionado a lo largo de los años lo cual, ha hecho que cada vez existan más y más elementos dentro de la misma que influyen su contexto como la globalización, la tecnología cambiante, la productividad y el área organizacional. La competitividad como tal crea valor a una empresa, un valor que es más grande y significativo que el de otra empresa que tenga el mismo giro de negocio.

La competitividad es una idea que ayuda a establecer un enfoque de negocio para realizar cambios en los procesos de mejora de la empresa para alcanzar una alta productividad. Para que esto sea posible existe un trabajo responsable en conjunto desde los niveles bajos de la empresa hasta el nivel gerencial para llegar a una transformación de toda la cadena de valor. Según Porter (2003) la competitividad se ve evidenciada en la cadena de valor de la empresa mediante la trascendencia de las ventajas competitivas que aplique en todas las actividades que englobe la organización. El factor de la competitividad direcciona a la realización de varios arreglos institucionales en la cual, se incluyen las estrategias de mercado, tácticas para afrontar la competencia, estrategias aplicadas y recursos internos de la empresa como tal.

Al seguir el tema del conocido autor Michael Porter, quien ha sido el investigador de la competitividad desde 1985, ha propuesto tres estrategias que se encuentran explicadas en el artículo de CepymeNews (2020) la importancia y la descripción de las estrategias genéricas que se aplican en una empresa para tener en cuenta el factor de la competitividad; ya sea la estrategia de liderazgo en costes, de diferenciación o de enfoque. Las mismas que tienen diferentes

objetivos alcanzables de acuerdo al giro de negocio de la organización que quiera aplicarlos. Porter es un gran referente en el tema de la competitividad y es importante que en la actualidad aún se apliquen sus estrategias como base para un modelo de gestión de una empresa porque han mostrado ser efectivos en varios casos de estudio.

En efecto, Madeiros, Gocalves Godoi, & Camargos Teixeira (2019) indican que la competitividad puede observarse en relación positiva con un crecimiento de tipo económico en un plazo largo, se relaciona en gran magnitud con la implementación de estrategias para mantenerse en el mercado que se desenvuelve una empresa con su respectivo producto o servicio. Con esta afirmación se menciona entonces que la competitividad radica en ganar, mantener e incrementar la participación de una organización en el mercado, sin embargo, esta idea se relaciona solo con el aspecto económico si en la actualidad se toma en cuenta diferentes factores de tipo sociales, tecnológicos, políticos y legales debido a que la sociedad actual está en constante cambio.

Se analiza el punto de vista de León Valbuena (2013) en el cual, explica que el hecho de ser competitivos es una necesidad para la supervivencia y crecimiento sostenido de la empresa aparte de traer beneficios económicos, más aún se toma en cuenta que el área de ventas tiene el punto fundamental para marcar la diferencia de manera competitiva en el mercado. Entonces se entiende que las empresas que son competitivas muestran su capacidad de solución hacia problemas establecidos que se presenten en el diario vivir, las mismas se centran en reducir las debilidades que tienen porque utilizan sus características positivas y sus recursos disponibles para lograr una ventaja competitiva ganadora.

Como ya se mencionó, existe una relación imprescindible entre la competitividad y la fuerza de ventas debido a que estos dos factores de la empresa tienen una interacción dinámica y directa con el entorno. Hoy en día las organizaciones aplican estrategias direccionadas a la resolución de conflictos en especial en el tema de actualizaciones ya sea en capacitaciones del personal como en tecnología de maquinaria porque tan solo de esta manera encuentran ser competitivas en su sector según menciona Ramírez Molina & Ampudia Sjogreen (2018). Por ende, es claro el vínculo que llevan estos factores así como la gran influencia que tienen en el giro del negocio

y como es clave manejarlos a la perfección para que la empresa logre cumplir y alcanzar sus objetivos establecidos estratégicamente.

Por otro lado, al hablar como tal de ventajas competitivas de acuerdo a los investigadores Mathison, Gándara, Primera, & García (2007) son los elementos que se disponen y a la vez permiten instaurar diferencias de los demás con notables mejorías o superioridades. Entonces se entiende la importancia que tiene el hecho de que una empresa muestre factores de competitividad en el mercado frente a la competencia porque es la única forma de resaltar ante la visión de los clientes potenciales. Es necesario que la organización conozca a detalle todo lo que su producto ofrece como ventaja competitiva frente a la competencia como es el precio, la calidad, diferenciación, costo de producción, entre otros que claramente la competencia no es capaz de igualar; estos elementos serán clave al momento de establecer estrategias ganadoras de la empresa.

De hecho, no se deja de mencionar el clásico modelo de las 5 fuerzas de Porter que explicado por los autores Matos Mella & Toribio Báez (2018) se entiende que funciona como una herramienta de análisis del entorno inmediato de una empresa con el fin de lograr una delimitación en cuestión precios, costos y requerimientos de inversión para lograr rentabilidad a largo plazo. Entonces, las 5 fuerzas de Porter comprenden: el poder de negociación tanto de proveedores como de los clientes, la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de nuevos entrantes y la rivalidad entre competidores. Estas fuerzas permiten el desarrollo correcto de nuevas estrategias, que se encontraran claramente direccionadas para mejorar la situación de la empresa porque logran ventajas competitivas en el mercado en el cual se desenvuelve.

De igual forma, Matos Mella & Toribio Báez (2018) explican que Michael Porter en varios de sus estudios menciona que los factores que contribuyen al éxito de una empresa son: dar seguimiento exacto a las estrategias aplicadas desde el principio, una correcta distribución de los recursos disponibles, saber distinguir los riesgos que se enfrentan y la manera en la que se solucionan y, realizar evaluaciones continuas para realizar ajustes si es necesario. Es importante comprender que dentro de las actividades y los análisis que se realizan en la administración es primordial incluir en el análisis de las fuerzas de Porter porque complementa a la información

que se obtiene del FODA y del análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (PESTEL).

Ahora, si bien es cierto la competitividad empresarial depende de varios factores que determinan su éxito o fracaso dentro del entorno en el cual se desarrolla. Estos factores varían de acuerdo a la perspectiva que se ponga y también, del autor que se analice. El *World Economic Forum*, una organización internacional no gubernamental, que anualmente realiza un evento de exposición en Suiza donde participan países de todos los continentes del mundo y exponen datos para mejorar el estado de los países del mundo tanto en negocios, política, economía y educación; se expuso un punto de vista claro sobre cuáles son los factores que determinan la competitividad, que se detallan a continuación, de acuerdo a la explicación de Álvarez Pianto (2017):

1. La situación económica interna, el cumplimiento de los sectores económicos y la competitividad de los recursos naturales.
2. La internalización del comercio, la inversión extranjera, los principios culturales y el proteccionismo nacional.
3. El sistema de gobierno en el ámbito económico, legislativo y regulatorio.
4. Los mercados financieros, mercados de valores y los servicios financieros.
5. La infraestructura, tanto física como energética, del ámbito empresarial.
6. El crecimiento gerencial y la eficiencia de los negocios.
7. La ciencia y la tecnología, gastos realizados en investigación y su respectivo desarrollo.
8. La Población y sus decisiones.

Como se entiende de acuerdo a los ítems enumerados, los factores que influyen en la competitividad son muchos y depende del contexto en el cual, se entienda debido a que varias veces se toma el término competitividad para referirse a la competencia comercial entre diferentes países y los productos que exportan hacia el exterior. Claro está que los factores se adaptan con el mismo fundamento al tamaño de una gran organización o una pequeña empresa. Estos factores se tomarán en cuenta para los análisis que se realicen con el fin de profundizar aún más los temas y mejorar la calidad de información que se obtendrá.

Estos factores son cambiantes en el entorno en el cual, se desenvuelve cada organización, sin embargo, los más comunes son los siguientes: la capacidad directiva, los recursos tecnológicos

aplicados, disposición de los recursos humanos, la aptitud innovadora, el vínculo entre precio y calidad, la diferenciación en el área de producción o a su vez de servicio y los recursos tanto comerciales como financieros. De la misma forma la competitividad se relaciona directamente con el factor de la productividad refiriéndose a que se aplica en todo proceso de la organización y de esta manera ayudar a la optimización de los recursos disponibles sean estos tangibles o intangibles.

Es importante mencionar que la competitividad se entrelaza con la eficiencia que es sustentable en el tiempo con el fin de entrar a mercados nuevos y ampliar sus canales de distribución. En muchas ocasiones la idea de competitividad se une de manera errónea solo con la rivalidad de competir entre las empresas cuando en realidad su objetivo es ayudar al alcance de metas establecidas, tal como lo explica Ramos Adrianzén (2020) en su investigación. Este factor es utilizado de manera positiva en especial para que la utilidad de las empresas con fines de lucro crezca, presentar productos o servicios con los estándares más altos de calidad y ser referentes de atención al cliente.

En este sentido, un factor que ha sido clave en la actualidad para la competitividad ha sido la innovación porque según se explica en el artículo científico publicado por Martínez Garcés & Padilla Delgado (2020) cualquier empresa que trabaje con estos dos factores en conjunto logra que sea un motor de crecimiento para que mejore el rendimiento de la misma. De la misma manera existe una dinámica activa y constante para que se desarrolle hacia su visión estratégica, entonces se afirma que el éxito va a depender del compromiso que exista por parte de la empresa y sus colaboradores para apostar por un proceso de innovación para encontrar la ventaja competitiva que los diferencia en el mercado que se desenvuelve.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

En este apartado se pretende detallar las herramientas que se aplican en la presente investigación de acuerdo a lo mencionado en el segundo objetivo, que plasma el diagnóstico de la situación actual en el área de gestión de ventas de la empresa objeto de estudio. En los siguientes epígrafes se especifica el tipo de estudio, la investigación a ser adaptada, la población seleccionada, los instrumentos para aplicar y los pasos generales a seguir para adquirir la información necesaria para realizar el análisis adecuado.

2.1 Tipo de estudio, Investigación y Herramientas

El tipo de investigación elegido es el estudio de campo porque permite recolectar los datos e información solicitada y también, para diagnosticar la situación actual del área de ventas de la empresa BUSCAPIES. Fundamentalmente se toman datos propios de la empresa en función de conocer la organización del departamento de ventas, analizar cuál es el producto más vendido, examinar las estrategias de venta aplicadas que se ejecutaron, observar el cumplimiento de proyección de ventas; entre otros.

El método descriptivo proporciona información con respecto a la conducta que tienen las áreas involucradas de la empresa que se escogió para esta investigación. Por el lado de la descripción se da un enfoque en las características que presenten específicamente dentro del área de ventas y de gerencia. Igualmente se analiza el comportamiento de las personas involucradas o comprometidas las actividades que tienen a cargo y también, se espera dar una interpretación y un análisis a los fenómenos mencionados.

El enfoque aplicado es cualitativo, con el propósito de profundizar el estudio de los sectores involucrados de la empresa en el proceso de ventas. La perspectiva mencionada proporciona la información bibliográfica del tema y a la misma vez los fundamentos de planificación estratégica que aplica la organización.

La población para este caso se considera específicamente a dos áreas de la empresa BUSCAPIES que son las siguientes: gerencia y ventas; esta información se ve reflejada en el análisis de la situación actual de la organización en mención.

En cuanto al instrumento de recolección de datos se pretende utilizar distintas herramientas: análisis documental, recopilar información de varios autores, *focus group* con el gerente y el departamento de ventas, detallar la caracterización de la empresa objeto de estudio para el presente proyecto de investigación, aplicar una ficha de recolección de datos de productos y una ficha de observación para analizar el perfil de los clientes.

2.2 Caracterización de la empresa BUSCAPIES

BUSCAPIES es una empresa ambateña, que se dedica a la producción de calzado infantil, cuenta con diferente variedad de modelos: casuales, escolares, tubulares, urbanos, botas y botines, estos productos se venden al por mayor a sus clientes en varias provincias de todo el Ecuador. Esta empresa nace bajo la idea del señor Enrique Muñoz, que se dedicó durante varios años de su vida a trabajar como agente vendedor para algunas empresas de calzado de la ciudad de Ambato, durante los viajes cotidianos que realizaba se dio cuenta de un nicho de mercado que no estaba del todo cubierto y toma la decisión de empezar a producir zapatos para niños y niñas. El señor Muñoz tenía conocimientos del proceso de producción de los zapatos debido a que su tío se dedicaba a esta actividad y le enseñó varias cosas desde que era joven. La empresa tiene 8 años en el mercado, ha logrado abrirse camino gracias a su ventaja competitiva que principalmente se muestra en los detalles que tienen sus productos: los zapatos son modelos exclusivos, hechos de cuero, son semi-ortopédicos para comodidad de los consumidores y cada material que ocupan para el acabado es de alta calidad.

Misión:

BUSCAPIES es una empresa ambateña que desenvuelve sus actividades en el ámbito del calzado en la sección infantil. Sus zapatos tienen modelos modernos, exclusivos, semi-ortopédicos de alta calidad y a su vez proporcionan bienestar al momento de cuidar los pies de los niños y niñas durante su crecimiento.

Visión:

Nos proyectamos para el año 2025 como la empresa pionera en el mercado de calzado infantil con fuerte proyección en todo el Ecuador, basados en los principios institucionales y a través de productos que aporten a la comodidad de nuestros clientes.

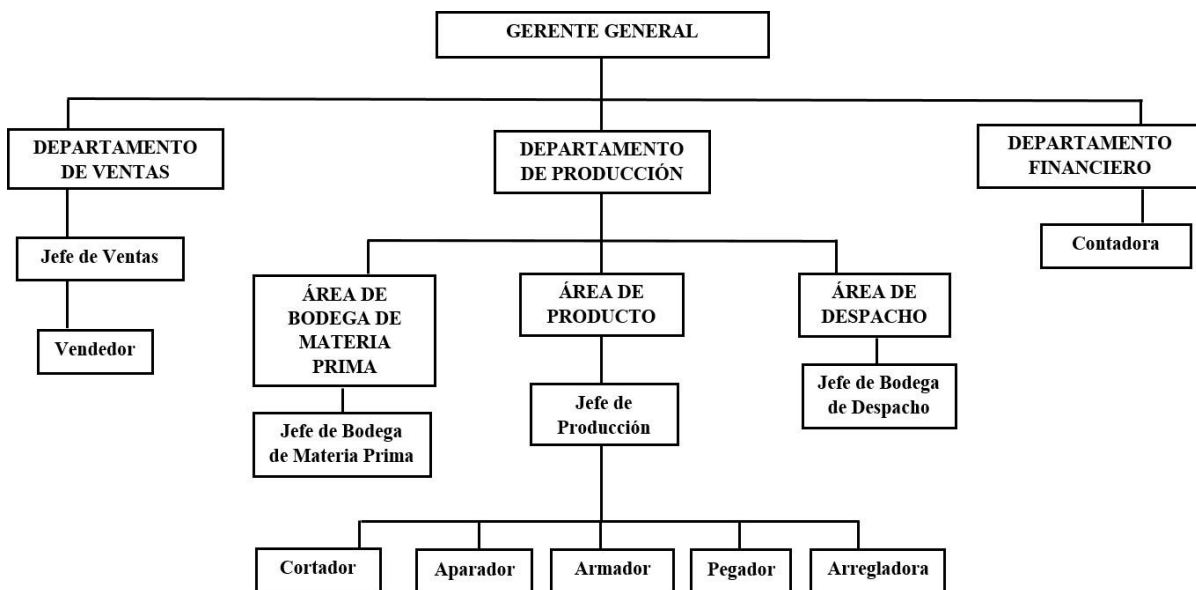
Los valores institucionales son los siguientes:

- Calidad
- Excelencia
- Responsabilidad
- Honestidad
- Trabajo en equipo

Organigrama de la empresa:

La empresa cuenta actualmente con 10 personas que trabajan en los diferentes puestos que son necesarios para la realización correcta del giro del negocio.

Figura 7. Organigrama de la empresa BUSCAPIES



Fuente: elaboración propia

2.3 Descripción del análisis del área de ventas y sus cambios actuales

La empresa BUSCAPIES tuvo la apertura de entregar varios de sus documentos internos para realizar un análisis a fondo de las actividades que realizan, como se maneja su departamento y al personal del mismo, que estrategias aplican para alcanzar metas, los procedimientos que siguen en sus labores diarias, los cambios que han existido anualmente en el nivel de ventas, motivación a los vendedores, publicidad que manejan, promociones que aplican y más información que tenga relevancia para este estudio.

Hace tres años la empresa tenía un estimado de ventas de 3500 pares de zapatos anuales mientras que el año pasado las ventas no llegaron a los 2000 pares. Las ventas que realiza la empresa BUSCAPIES están direccionadas a locales comerciales distribuidos en todo el país y están a cargo de dos vendedores que recorren las diferentes provincias con los zapatos. Durante su trayectoria empresarial nunca han tenido la idea de establecer un punto de venta al público que sea propio de ellos. En el año 2019 tomaron la decisión de empezar a ofertar su producto por redes sociales con el fin de ampliar sus ventas lo cual, no dio un resultado muy grande, más bien lograron vender un poco de pares de zapatos que tenían existentes en bodega.

En cuanto al trabajo conjunto del área de ventas con el área de producción, siempre han logrado entregar los pedidos a tiempo, no ha existido falta de mano de obra o retraso en entrega de materia prima. Se entiende que la falla entre las áreas mencionadas no existe porque incluso las ventas bajaron tanto que eventualmente la empresa tuvo que disminuir las horas de trabajo de varios empleados de producción.

De acuerdo al análisis realizado en la empresa existen otros factores que han sido causantes del bajo nivel de ventas: no tener definido su público objetivo o cliente ideal, no haber determinado de manera específica que necesidades se satisfacen con la adquisición del producto que ofrecen, falta de calidad en su servicio de atención al cliente durante el proceso de compra, no existe un seguimiento post venta y, no se conoce el nivel de satisfacción después de haber adquirido un par de zapatos.

De la misma manera, hay una gran falta de conocimiento de la ventaja competitiva que poseen como empresa, no dan a conocer los beneficios de sus zapatos a los consumidores, no realizan

un análisis de la competencia existente y no tienen procedimientos establecidos para la realización de sus actividades.

En el caso de los vendedores de la empresa no existe ningún tipo de capacitación para los mismos, existe una falla en el proceso de ofrecer el producto a los consumidores debido a que los vendedores no conocen a detalle el proceso de producción de los zapatos lo que ocasiona una confusión en materiales disponibles o incluso en tiempos de entrega del producto terminado y tampoco existen incentivos por metas alcanzadas en nivel de ventas durante un determinado tiempo.

En cuanto a problemas del entorno exterior a la empresa, en el Ecuador se empezó a observar un decrecimiento en la venta de calzado desde el año 2016, esto causado por el alto crecimiento de calzado de contrabando que ingresa al país por las fronteras lo que ocasiona que el producto nacional no sea competitivo. Las autoridades no han dado aun una solución a este problema que afecta a la mayoría de PYMEs del país entero. Por otro lado, los aranceles retirados a los productos extranjeros también, ocasionan que las ventas se disminuyan porque muchas personas empezaron a tener más preferencia por las marcas conocidas a nivel mundial y dejaron de apoyar a los productores nacionales.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La propuesta del diseño de un modelo de gestión de ventas con la implementación del factor de la competitividad se origina debido a la necesidad de presentar a la empresa BUSCAPIES una herramienta estratégica que contribuya a la mejora de los resultados del área de ventas. Al considerar los constantes cambios de la industria de calzado, se justifica la creación de un diseño de modelo que permita establecer lineamientos que se acoplen tanto al entorno como a los procesos de la organización. Antes de iniciar con la propuesta del modelo, es necesario tener en consideración sus características para una correcta implementación.

Características:

- Estimula al sector comercial de la empresa a generar resultados productivos.
- Prioriza al cliente y mejora su experiencia al adquirir un producto.
- Fomenta el factor de la competitividad como fundamento principal para el mejoramiento de la gestión de ventas.
- Impulsa la participación dinámica del equipo de ventas a través de una planificación definida.
- Fomenta la formación del personal y sus incentivos para su correcto desempeño en el área de trabajo.
- Se adapta a las variaciones del mercado y su entorno.
- Disminuir factores que contribuyan a riesgos de fracaso en el área de ventas de la empresa.

Bajo esta noción, el diseño del modelo se basa en temas actuales que se consideran necesarios aplicar para mejorar el funcionamiento de la gestión de ventas. El modelo se determina como un esquema de tipo conceptual, el cual, comienza con el detalle de tres factores que son: Cliente, Competitividad y Vendedor. Seguido de las actividades principales que se aplicarán dentro de cada factor.

Es importante mencionar que el éxito del modelo depende de las acciones que tome la empresa BUSCAPIES, al realizar una nueva organización de actividades dentro del departamento de ventas para lograr que todo lo explicado en el esquema se cumpla de manera correcta

Figura 8. Modelo de Gestión de Ventas basado en la Competitividad para la empresa BUSCAPIES



Fuente: modificado a partir de Núñez Garcés, Parra Cruces, & Villegas Pinuer (2011)

A continuación, se explican las actividades principales de cada factor con el fin de dar un mejor entendimiento al modelo de gestión de ventas basado en la competitividad, esta explicación se enfoca directamente en el giro de negocio de la empresa de calzado BUSCAPIES.

Primer factor: CLIENTE

El cliente se encuentra como primer factor debido a que es la clave para la subsistencia de la empresa en el mercado. Ahora, si bien es cierto el área de ventas gira en torno a las relaciones humanas y el cliente es fundamental para ello porque es la razón de ser del negocio. Se encarga de hacer crecer a la empresa, da a conocer la marca, brinda opiniones para mejorar, ayuda a crecer en publicidad; por mencionar algunas de las razones por las cuales los clientes son esenciales en el giro del negocio.

A continuación, se detallan las actividades principales que se cumplirán en relación al factor del cliente para lograr un mejor manejo del mismo.

1. *Buyer* Persona.-

La creación de este personaje ficticio llamado *Buyer* Persona complementa al estudio previo de la empresa sobre el público objetivo. La creación de este perfil está basada en datos reales de clientes de la empresa BUSCAPIES. Este perfil representa al cliente ideal porque tiene una definición específica, incluye detalles sobre sus hábitos y sus labores. Al realizar la investigación del *Buyer* Persona la empresa direcciona de mejor manera su propuesta de valor, optimizar los recursos del departamento de ventas y conocer qué tipo de contenido y publicidad utilizar para llegar al consumidor. Es importante estructurar un modelo para llenar los datos necesarios de acuerdo a la recopilación de información de los clientes. La Figura 9 muestra el modelo que aplica la empresa BUSCAPIES para realizar esta actividad.

Figura 9. Modelo para estructurar el Buyer Persona en la empresa BUSCAPIES

BUYER PERSONA – EMPRESA BUSCAPIES				
NOMBRE PROFESIÓN, EDAD				
		Hombre o Mujer		
DATOS DEMOGRÁFICOS En donde vive: Ocupación: Nivel educativo: Nivel de ingresos:				
HÁBITOS	INTERESES	RETOS	METAS	OBJECIONES
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

Fuente: modificado a partir de Castellanos Marrón (2020)

Este modelo es sencillo de entender y completar con la información adecuada. Se especifica: nombre, ocupación, edad, datos demográficos, motivaciones, desmotivaciones, necesidades, metas, deseos, gustos y aficiones, que se hayan percibido como las más relevantes en el estudio. A continuación, se presenta el modelo de *Buyer Persona* aplicado para la empresa BUSCAPIES.

Figura 10. Modelo de Buyer Persona aplicado en la empresa BUSCAPIES



Fuente: elaboración propia

Si bien es cierto que el *Buyer Persona* se utiliza comúnmente en estrategias de publicidad en redes sociales también, ayuda en cualquier tipo de campaña de marketing mientras tenga sus objetivos bien definidos. Esta herramienta aplicada como parte del modelo de gestión de ventas basado en la competitividad ayuda a la empresa BUSCAPIES a mostrar más empatía con sus clientes porque entiende sus necesidades y direcciona el contenido de su producto de manera correcta. La información que se muestra en la Figura 10 se obtuvo después de haber realizado

visitas a los clientes de la empresa para analizar el perfil de cada uno de ellos y buscar un común denominador para detallar de la forma más acertada la figura del *Buyer* Persona.

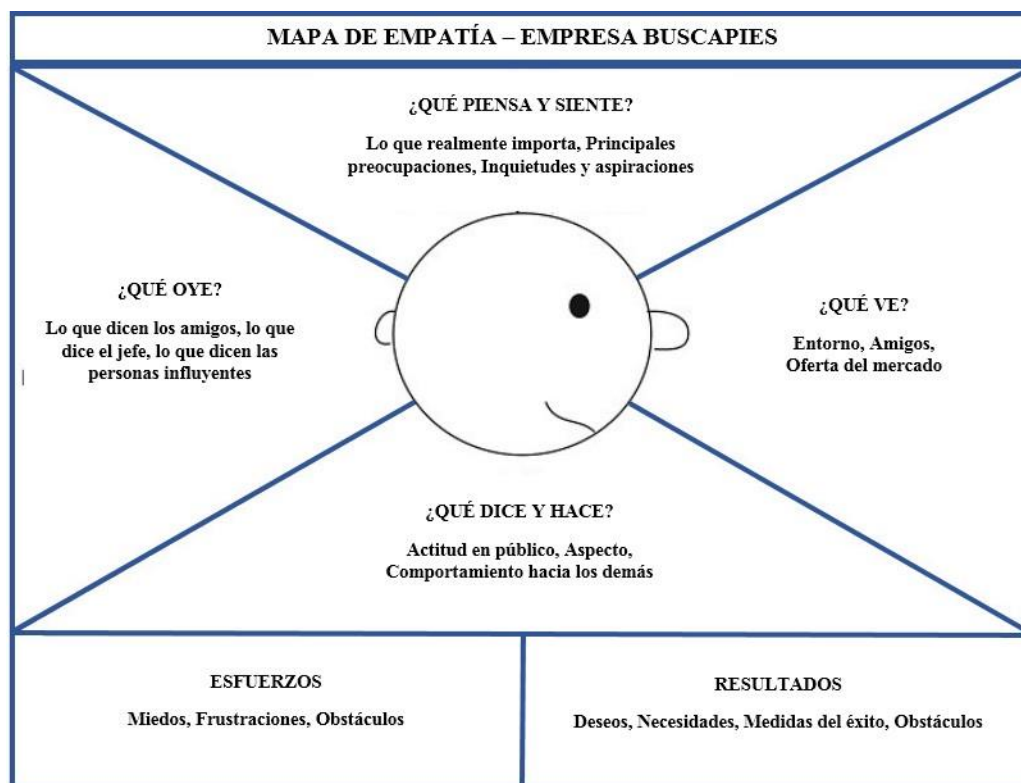
2. Mapa de Empatía. -

Entender al consumidor es uno de los más grandes desafíos que se presentan al momento de gestionar las ventas de la organización. Es necesario encontrar un nivel alto de precisión al momento de comprender que necesita, desea y piensa el consumidor. Esta herramienta en la actualidad es de gran ayuda porque hace que la empresa se ponga en el lugar de su cliente para tener una percepción más humana, directa, justa y comprensiva del mismo.

El mapa de empatía se relaciona de manera directa con la herramienta del *Buyer* Persona mencionada anteriormente debido a que una vez que se haya establecido la primera herramienta, ayuda a entender y profundizar el patrón de comportamiento del consumidor de la empresa BUSCAPIES.

A continuación, se encuentra un modelo de mapa de empatía que la empresa aplica:

Figura 11. Modelo para estructurar el Mapa de Empatía en la empresa BUSCAPIES



Fuente: modificado a partir de García Delgado (2019)

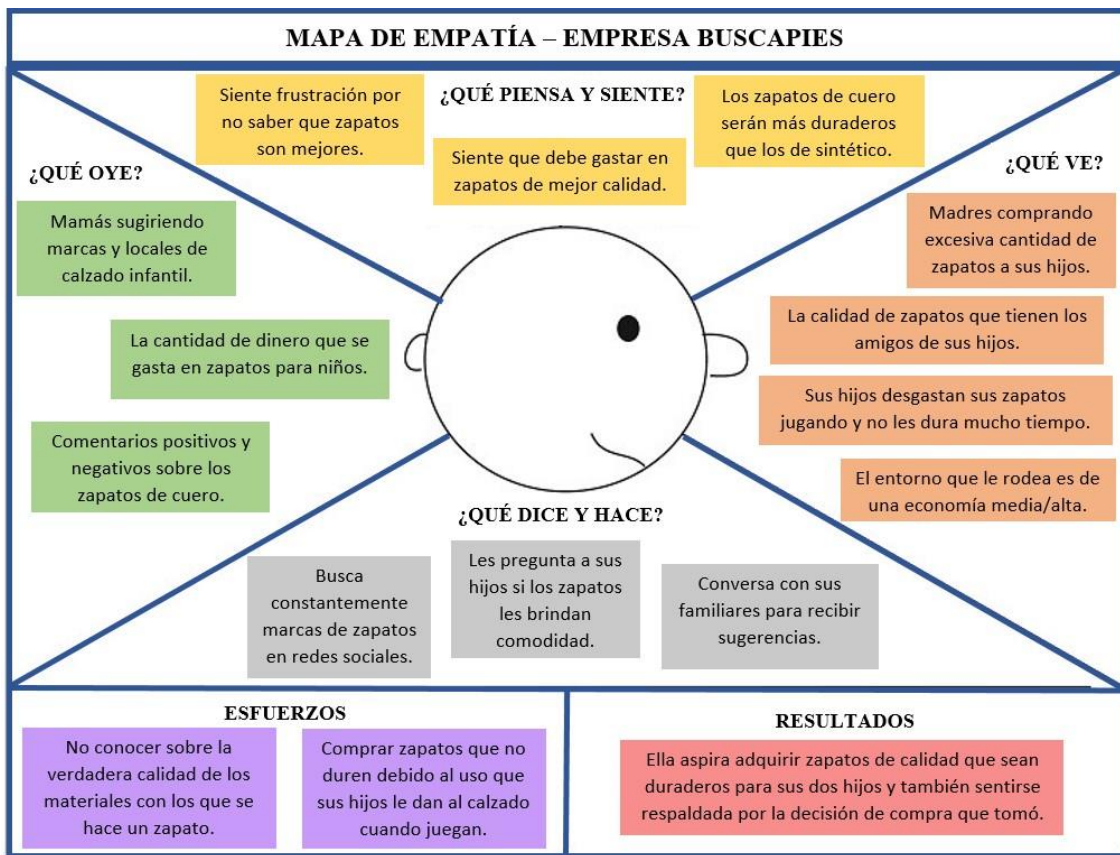
Este modelo es sencillo, los espacios vacíos se llenan al dar respuesta a 6 preguntas específicas que son:

- ¿Qué es lo que él/ella piensa y siente? (con respecto al producto que se ofrece)
- ¿Qué es lo que él/ella ve? (la realidad de su día a día)
- ¿Qué es lo que él/ella dice o hace? (forma de actuar y reaccionar frente al producto)
- ¿Qué es lo que él/ella oye? (de su entorno y de los otros consumidores)
- ¿Qué es lo que a él/ella le duele? (problemas relacionados al momento de buscar y adquirir el producto)
- ¿Qué es lo que él/ella aspira? (qué necesidad se va a satisfacer con la adquisición del producto)

Estas respuestas tienen que estar basadas en lo que se observa del consumidor de calzado infantil, serán lo más claras y específicas posibles con el fin de que el perfil sea muy detallado. La información que se utiliza para la descripción de la Figura 12 se obtuvo de las visitas realizadas a los clientes existentes de la empresa, este proceso se realizó a través de una ficha de observación en la cual, se tomaron en cuenta los aspectos del comportamiento del consumidor.

Los beneficios de aplicar esta herramienta son varios: su aplicación tiene un costo mínimo y se lo realiza en un periodo corto de tiempo. De la misma manera, aplicarlo proporciona varios datos importantes para el análisis a profundidad de las perspectivas del consumidor y también, para mejorar el direccionamiento de las estrategias del departamento de ventas que tenga la empresa, en la Figura 12 se observa el Mapa de Empatía aplicado en la empresa BUSCAPIES.

Figura 12. Modelo de Mapa de Empatía aplicado en la empresa BUSCAPIES



Fuente: elaboración propia

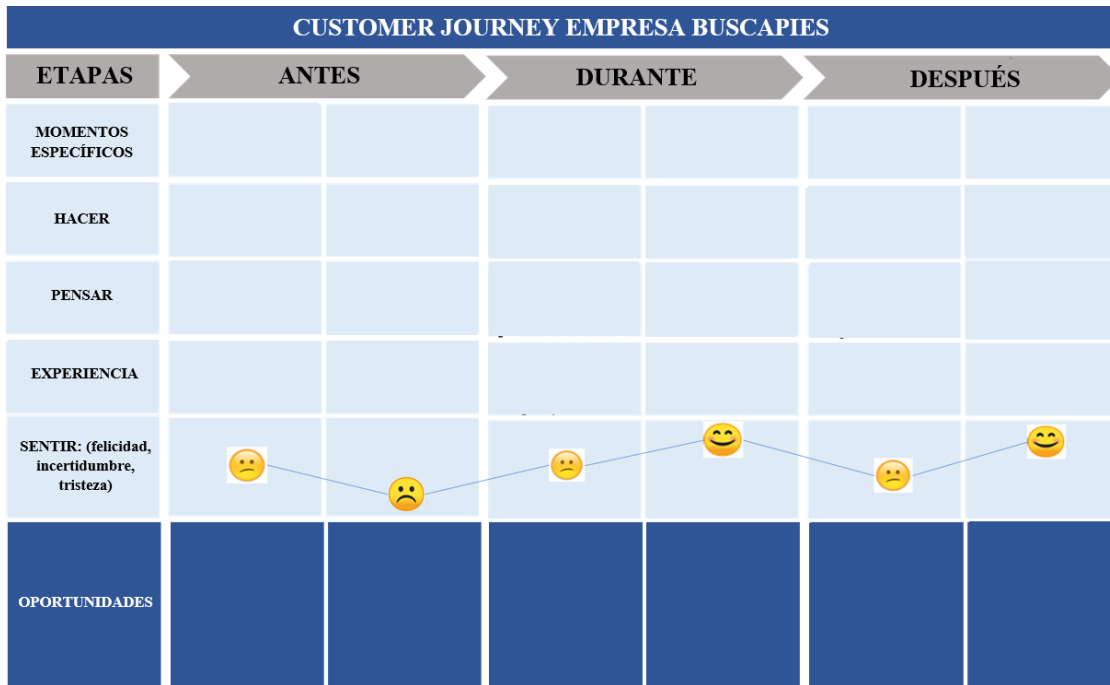
Este modelo aplicado a la realidad de la empresa BUSCAPIES es utilizado o a su vez se mejora también, con más información, que se obtiene posteriormente sobre el patrón de comportamiento del consumidor que poseen.

3. Customer Journey.-

La empresa BUSCAPIES entiende cuál es la experiencia que tiene un consumidor en la trayectoria completa que vive desde que tiene el primer contacto con la organización hasta que llega al servicio posventa. Esta herramienta llamada *Customer Journey* o Jornada del Cliente,

ayuda a comprender que un consumidor en la actualidad espera obtener mucho más que solo la adquisición de un producto, en este caso un par de zapatos.






Figura 13. Modelo para estructurar el Customer Journey en la empresa BUSCAPIES



Fuente: modificado a partir de Vargas Carrasco (2019)

En el mismo se explica, que se crea una narrativa que detalle los sentimientos, sensaciones y necesidades que tiene un cliente de la empresa BUSCAPIES durante cada paso que transcurre en el proceso de adquisición de un par de zapatos. Esta herramienta se enfoca en encontrar oportunidades donde la organización aplica diferentes estrategias que mejoren la experiencia del consumidor. Los puntos importantes, que se toman en cuenta son: los momentos específicos del proceso de compra, que hacen, piensan y sienten los clientes. A continuación, en la Figura 14 se presenta el modelo *Customer Journey* aplicado en la empresa objeto de estudio.

Figura 14. Modelo de Customer Journey aplicado en la empresa BUSCAPIES

CUSTOMER JOURNEY EMPRESA BUSCAPIES						
ETAPAS	ANTES		DURANTE		DESPUÉS	
MOMENTOS ESPECÍFICOS	Investigación previa online	Caracterización del calzado para niño	Acudir a una tienda física y hablar con un vendedor	Pago por el producto elegido	Uso del producto por parte de sus hijos	Servicio post venta
HACER	Investigar en redes sociales de calzado infantil	Buscar características esenciales para calzado infantil	Probar y escoger el diseño más acorde a su necesidad	Hacer fila y pagar por el producto obtenido	Sus hijos utilizan los zapatos para el diario vivir	Buscar soporte en caso de dudas o quejas
PENSAR	¿Cuánto cuestan los zapatos? ¿Las páginas en redes tienen reseñas?	¿Qué es lo más importante? ¿Qué material es	¿Quién me ayuda a escoger un modelo? ¿Habrà la talla que necesito?	¿Qué métodos de pago ofrecen? ¿Tienen descuentos?	¿Cómo me siento? ¿Cumplieron mis expectativas?	¿Si tienen fallas hay cambios? ¿Hay alguien para contactarme por duda?
EXPERIENCIA	Frustración de no encontrar páginas con muchos comentarios	Frustración por no encontrar las características específicas del zapato.	Frustración porque no hay asesoramiento. Felicidad por encontrar lo deseado.	Felicidad porque hay todos los métodos de pago y promoción 2x1	El zapato es bonito y cómodo pero no sé cómo mantenerlo así	Muy buena atención al cliente para despejar dudas sobre el calzado
SENTIR: (felicidad, incertidumbre, tristeza)						
OPORTUNIDADES	Habilitar contenido de reseñas de anteriores clientes	Colocar fichas técnicas a todos los modelos de zapatos	Capacitar a los vendedores sobre todos los modelos de zapatos para dar una experiencia única al cliente	Realizar promociones por temporadas y anunciarlas en redes sociales	Guiar al consumidor para el correcto mantenimiento y lavado de los zapatos	Capacitar a los vendedores en servicio post venta para ayudar al consumidor con cualquier duda que tenga

Fuente: elaboración propia

En este modelo aplicado de *Customer Journey* se observan las 3 etapas: el antes, el durante y el después. En estas etapas se analiza el momento en el cual, el cliente aún no sabe cuál es su problema específico al momento de adquirir calzado infantil y tiene que descubrir que, entre varias opciones, la empresa BUSCAPIES ofrece una solución a su búsqueda. Igualmente se toma en cuenta el momento de la decisión de compra y lo importante que es analizar las reacciones que tiene el consumidor y por último se da el paso de la fidelización para que el cliente mantenga una larga relación con la empresa, a través de la atención de aclarar sus dudas y guía en cuanto al cuidado de los zapatos para prolongar su uso.

Segundo factor: COMPETITIVIDAD

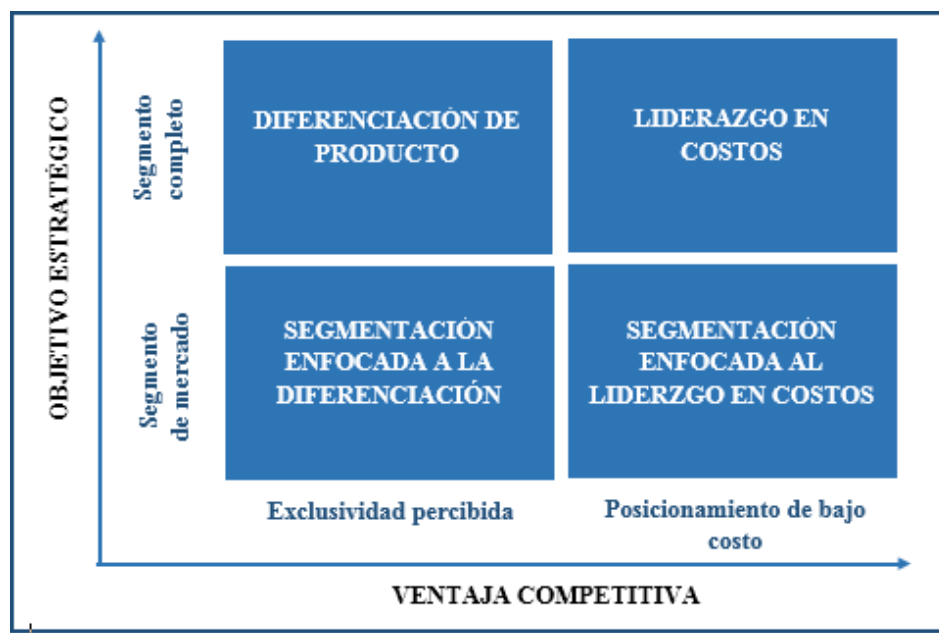
La competitividad es el factor que muestra la diferencia entre una empresa y otras que sigan su mismo giro de negocio. Es fundamental tomarlo en cuenta para establecer este modelo porque ayuda a crear un valor significativo en la organización lo compara con lo existente en el mercado. Este factor contribuye con un enfoque hacia la productividad para lo cual, es necesario realizar un análisis de su entorno para que sus estrategias se direccionen de forma correcta.

Seguidamente se detallan las actividades principales que se cumplirán en relación al factor de la competitividad para lograr un mejor manejo del mismo.

1. Estrategias de competitividad de Porter.-

En la Figura 15 se encuentra el diagrama del Modelo de las Estrategias de Competitividad de Porter en el cual, la empresa BUSCAPIES analiza cuáles son sus ventajas competitivas y los objetivos estratégicos que quiere alcanzar; porque de esta manera se elige el cuadrante que tenga la estrategia más adecuada para la organización. Este análisis se realiza en una reunión con el jefe de ventas y su equipo de trabajo para presentarse posteriormente en un informe al Gerente de la empresa.

Figura 15. Estrategias de Competitividad de Porter



Fuente: tomado a partir de Porter (2003)

Para ubicarse en el diagrama, la empresa elige entre dos opciones de ventaja competitiva que son: exclusividad percibida o el posicionamiento de bajo costo. Mientras que los objetivos estratégicos son direccionados hacia: el segmento de mercado o el segmento completo del negocio. Cada estrategia competitiva tiene un enfoque para aplicarla, a continuación, se detalla una aplicación que se realiza en la empresa BUSCAPIES de acuerdo a la información que se ha obtenido en esta investigación y también, a su giro del negocio. Es importante mencionar que este análisis es revisado tanto por el jefe de ventas como por el Gerente de la empresa porque claro está que ellos conocen más a fondo el movimiento de la misma y lo mejorarían.

La empresa objeto de estudio muestra que su enfoque principal desde que comenzó sus actividades ha sido brindar un producto exclusivo de calidad a sus consumidores que son el mercado de calzado infantil y, no se han direccionado nunca al bajo costo. Esta afirmación nos permite entender que su ubicación en el diagrama se encuentra en la Segmentación enfocada a la Diferenciación.

La diferenciación del tipo de zapatos que ofrece la empresa se enfoca tanto en los modelos de cada tipo de zapato sea de niño o de niña y también, en la calidad que se observa claramente en el producto terminado. Mientras que la segmentación del mercado ayuda a que se tenga una mejor comprensión sobre las necesidades de los consumidores y a su vez de la dinámica que se maneja en el mercado de calzado infantil. Los objetivos de cada estrategia son varios desde la fidelización de clientes, atraer más consumidores, fortalecer la imagen y valor de la marca, entre otros; y de la misma manera se establece si serán a corto, mediano o largo plazo.

El éxito de la aplicación de las estrategias direccionadas a esta sección del diagrama se observa en la forma en que los consumidores comiencen a preferir los zapatos de la empresa BUSCAPIES sin que el factor principal de decisión de compra sea el precio. Se nota que los clientes empiezan a valorar el factor de innovación y calidad que la organización ofrece en comparación a la competencia que hay en el mercado. Entonces, a continuación, se detallan 4 estrategias de competitividad a mediano plazo que la organización aplica:

Figura 16. Estrategias de la empresa BUSCAPIES

Fuente: elaboración propia

2. Evaluar la competencia y barreras de entrada.-

Este punto, se desarrolla con un análisis de la situación actual del mercado de calzado infantil. El objetivo de este primer análisis es recolectar datos importantes sobre qué productos se encuentran en el mercado. Para ello, la información es recogida en la Ficha de Recolección de Datos de Productos que se observa a continuación:

Figura 17. Modelo de Ficha de Recolección de Datos de Productos para la empresa
BUSCAPIES

EMPRESA BUSCAPIES	FICHA DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE PRODUCTOS				
	DEPARTAMENTO DE VENTAS			Fecha: dd/mm/año	
PRODUCTO					
Modelo	Tallas	Material	Color/es	Usuario/s	Observación
Tubular, deportivo, escolar, etc.	17-21, 21-27, 27-32	Cuero, sintético, lona, etc.	Blanco, negro, café, etc.	Niño, Niña	
PLAZA		PRECIO			
		PVP (Almacenes)	Precio de Distribución	Origen	Volumen de Ventas (Pares)
Almacén, Apellido -Nombre				Quien lo hace	
Productor de calzado, Apellido Nombre					
PROMOCIÓN			TIEMPO ESTIMADO EN EL MERCADO		
Como lo están promocionando: Publicidad, descuentos, promociones, etc.			Hace cuanto tiempo se esta vendiendo		

Fuente: elaboración propia

En esta ficha lo que se pretende es conocer que productos ingresan en el mercado, su tiempo de estadía en el mismo, se conoce quienes son los clientes (segmento), la competencia, precios, promociones, etc.

Se realiza la evaluación de los datos obtenidos y este se basa específicamente en el producto para establecer si es que se tiene algo similar o si se reemplaza. De la misma manera, se analizan los 3 elementos restantes: precio, plaza y promoción. Y se determina si es que se compite o no en el mercado.

Figura 18. Ficha de Recolección de Datos de Productos aplicado en la empresa BUSCAPIES

EMPRESA BUSCAPIES	FICHA DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE PRODUCTOS				
	DEPARTAMENTO DE VENTAS			Fecha: 15/03/2021	
PRODUCTO					
Modelo	Tallas	Material	Color/es	Usuario/s	Observación
Botines	27-32	Cuero	Tabaco, beige, negro, café, azul.	Niño	
PLAZA		PRECIO			
		PVP (Almacenes)	Precio de Distribución	Origen	Volumen de Ventas (Pares)
	Almacén Calzado Chávez	\$45		Portoviejo	60
	Almacén de Mundo bebé	\$42		Lago Agrio	36
	Almacén Traviesos	\$38		Tena	48
	Almacén Chiquitín	\$35		Tulcán	100
	Peñaloza Marlene		\$28	Ambato	24
	Maldonado Alfredo		\$21	Gualaceo	33
	Sánchez Juan		\$24	Cuenca	42
	Armendáriz Gabriel		\$23	Macas	76
PROMOCIÓN			TIEMPO ESTIMADO EN EL MERCADO		
Los productores venden a través de agentes vendedores que recorren los diferentes almacenes de sus sectores asignados mientras que los almacenes ofrecen descuentos en fechas especiales y promociones por cantidad de pares vendidos.			Durante 6 años se ha mantenido la venta de botines de niño en el mercado de calzado infantil del Ecuador.		

Fuente: elaboración propia

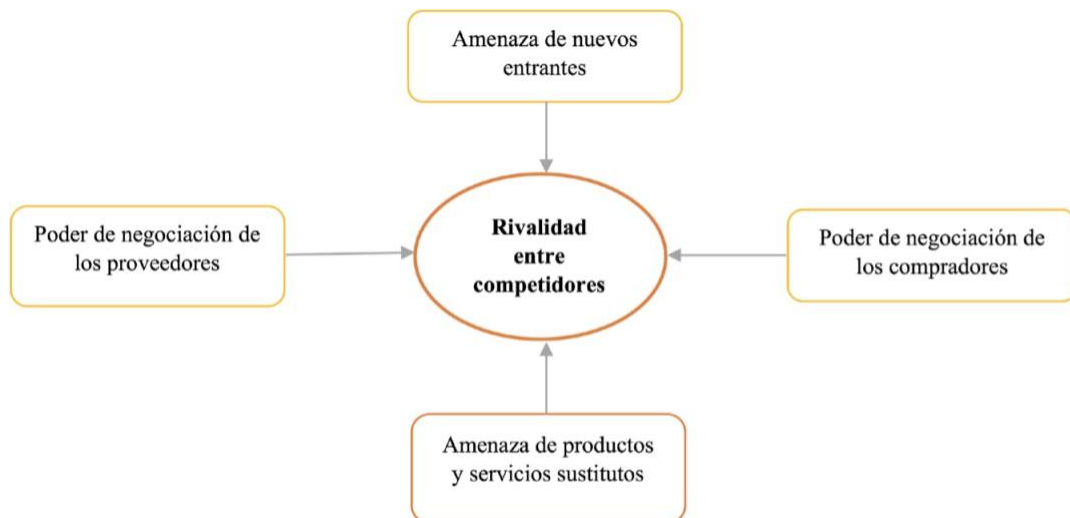
Esta ficha se realiza por cada modelo de calzado infantil que tiene la empresa BUSCAPIES para tener un margen más amplio de información. Posteriormente, se presenta un informe con los

hallazgos obtenidos y resumidos de las fichas anteriormente mencionadas. Este informe ayuda a que el Departamento de Ventas sepa claramente que productos serán la fortaleza de sus vendedores, precios con los cuales se compite, nuevos productos que se ofrecen a los clientes, mejorar el direccionamiento de las promociones que se ofrecen por fechas especiales o por volumen de compra; y presentar sugerencias al Gerente en cuanto al direccionamiento de las estrategias que se aplican cada año.

3. Análisis fuerzas de Porter.-

En el mercado actual es importante conocer a la competencia con el fin de orientar de mejor manera el giro del negocio. Esto se logra al aplicar la metodología de las 5 fuerzas de Porter en la empresa BUSCAPIES porque ayuda a determinar la posición que tiene en el mercado de calzado infantil del Ecuador. El modelo es conocido en el mundo de la administración y se observa en la Figura 19 a continuación.

Figura 19. Las 5 Fuerzas de Porter

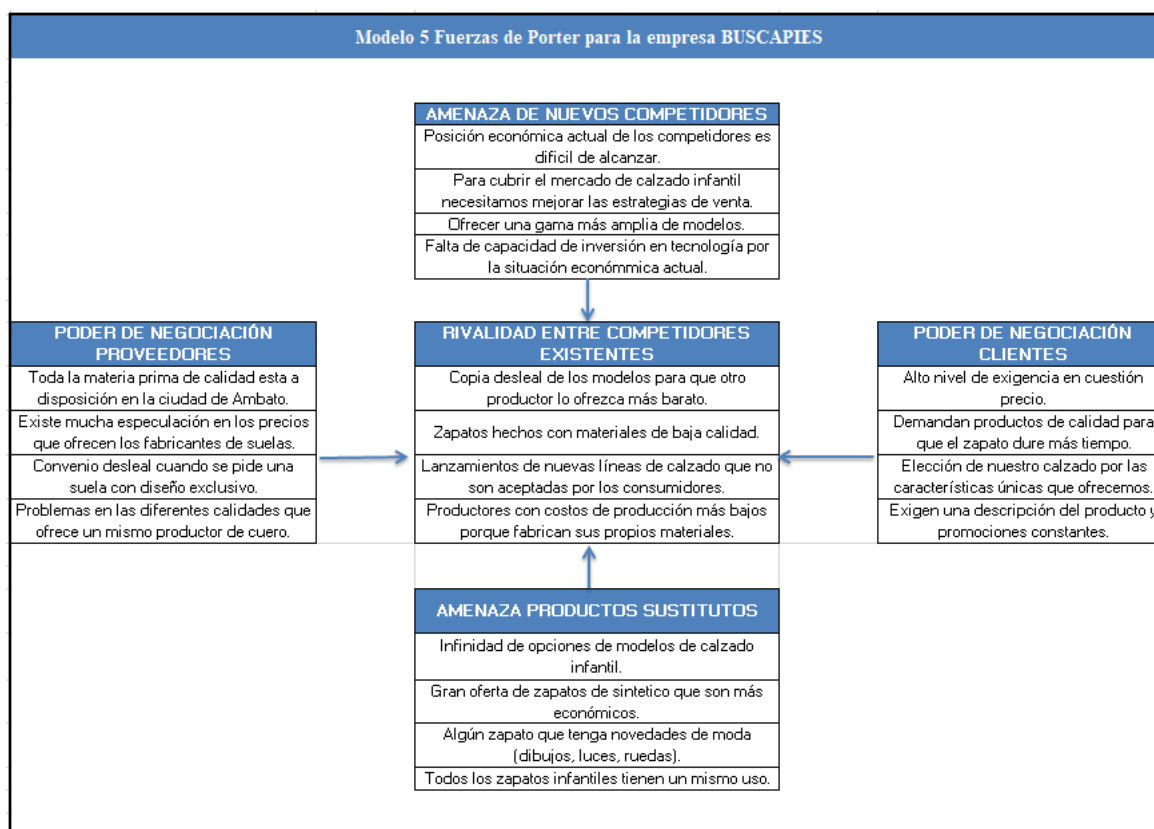


Fuente: tomado a partir de Porter (2003)

Para realizar este análisis se sigue el lineamiento que se especifica a continuación: El primer punto es el poder de negociación de los clientes (análisis de la situación si es que está en escasez o no el producto), el segundo punto es el poder de negociación de los proveedores (la importancia de la materia prima), tercero viene la amenaza de nuevos competidores (impedimentos para crear el mismo tipo de negocio), como cuarto punto es la amenaza de nuevos productos (sustitutos que ingresan al mercado) y, como quinto punto está la rivalidad entre competidores (el grado de competencia actual).

A continuación, se encuentra diseñado un modelo sencillo, que se basa en el original, en el cual, constan las 5 fuerzas de Porter aplicado a la realidad de la empresa BUSCAPIES detallado con la información que se encontró para cada punto.

Figura 20. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter aplicado en la empresa BUSCAPIES



Fuente: elaboración propia

Este formato ayuda tanto al Jefe de Ventas como al Gerente de la empresa BUSCAPIES porque tiene los datos necesarios para tomar decisiones importantes y direccionar estrategias en sus planificaciones anuales.

Tercer factor: VENDEDOR

Como último factor se encuentran los vendedores de la empresa, es crucial darles relevancia porque ellos son los que se encargan de lograr que la venta se finalice de manera exitosa. Los vendedores tendrán su nivel de motivación e incentivos para realizar su trabajo y cada vez mejorar más su rendimiento.

Seguidamente se detallan las actividades principales que se cumplirán en relación al factor del vendedor para lograr un mejor manejo del mismo.

1. Política de incentivos

Un incentivo es una retribución que los vendedores reciben como estímulo para alcanzar los objetivos establecidos en su puesto de labor, estos incentivos son de tipo no económicos, es decir, que varía de acuerdo a la meta que se les haya establecido a los vendedores. Como ejemplos están: tickets de consumo para restaurantes, flexibilidad horaria, ayuda en el transporte y viajes familiares. Esto está determinado de manera separada a la remuneración establecida que tenga cada vendedor en su contrato de trabajo.

Los principales beneficios que se obtienen del plan de incentivos son: mejorar el proceso de introducción de los productos, ampliar la captación de clientes, conseguir una rotación más alta de los productos, aumentar la cantidad de distribución, acrecentar las ventas a un cliente ya existente, recuperar clientes que no están activos actualmente y posicionar la marca de la empresa.

El Jefe de Ventas de la empresa establece las directrices sobre los incentivos para los vendedores, bajo un criterio que los encamine al alcance de los objetivos determinados de acuerdo a los trimestres. Analiza y evalúa si se cumplió el objetivo establecido, envía un informe al gerente y se otorga el incentivo al vendedor.

2. Nivel de capacitación

Las capacitaciones en el área de ventas se realizan para educar y motivar a los vendedores con el fin que logren un aumento en el volumen y nivel de ventas. El nivel de capacitación de los vendedores que pertenezcan a la empresa cumplirá con 5 puntos clave: primero la habilidad para establecer relaciones con los clientes, segundo es tener resistencia a la presión del entorno de ventas, tercero es la confianza en sí mismo, el cuarto punto es la motivación para vender y como quinto punto manejo de la frustración.

El jefe de ventas pide a la gerencia de la empresa que anualmente se destine un monto para pagar las capacitaciones de los vendedores. Se establecen mínimo 2 capacitaciones al año, los temas de cada capacitación se eligen de acuerdo a las necesidades que se presenten con los resultados obtenidos en la evaluación realizada a los vendedores al principio del año. Estas capacitaciones son esenciales y necesarias para que la empresa alcance éxito en su gestión de ventas y logre crecer en el mercado mientras que al mismo tiempo ofrece una buena imagen de su marca.

La asistencia a las capacitaciones es obligatoria para todos los vendedores. El jefe de ventas también, asiste a las capacitaciones y realizar un informe de los temas tratados. Al culminar la capacitación se establece un tiempo determinado de acuerdo al tema de la capacitación para empezar a evaluar el rendimiento de cada vendedor con el fin de verificar que el resultado de las capacitaciones fue positivo y se dieron mejoras en el área. Se presenta a gerencia un informe con los resultados obtenidos.

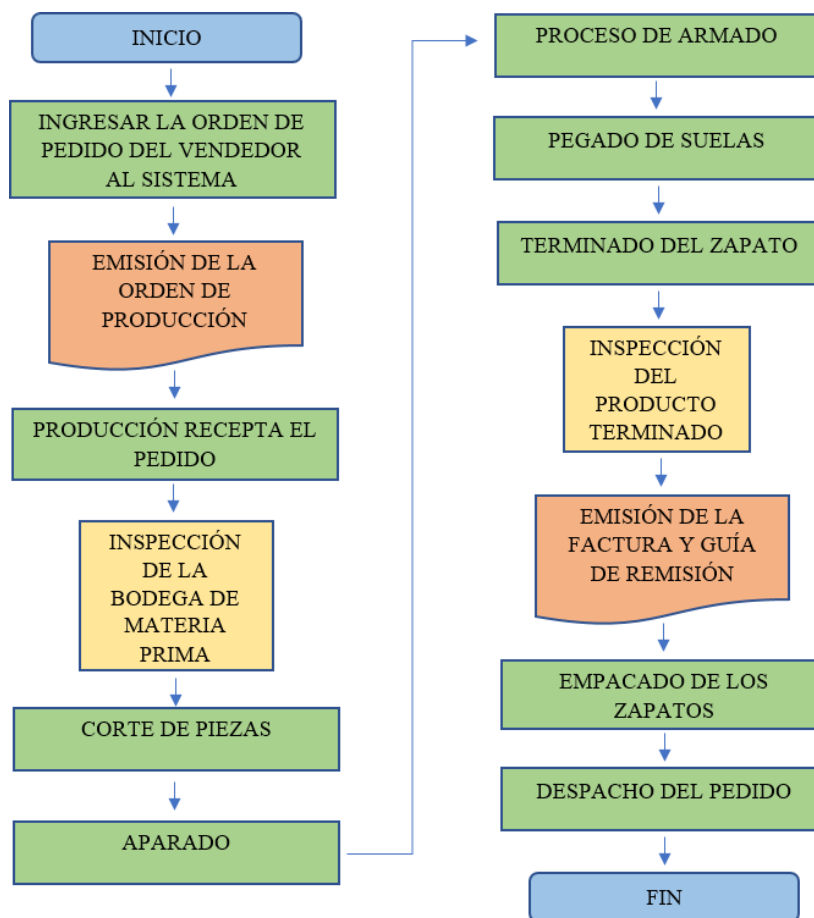
3. Comprometerse en el trabajo

Este factor muchas veces es pasado por alto, sin embargo, es de vital importancia porque ayuda a que mejore la relación entre el departamento de ventas y los demás departamentos de la empresa. La organización empieza a manejarse como un conjunto unificado para direccionarse hacia el alcance de un mismo objetivo. El proceso para lograr que los empleados se comprometan al trabajo no es complejo ni demorado, más bien es un punto importante que se menciona al momento de dar la inducción en el caso de ser a un nuevo empleado.

Refiriéndose específicamente en este caso, todos los miembros del departamento de ventas aprenden todo el giro del negocio, desde que ingresa una orden de pedido emitida por el vendedor y el tiempo que se demora en ingresar al sistema de acuerdo a la cantidad de zapatos que sean. Posterior a eso el departamento de producción receipta el pedido con las especificaciones de acuerdo al gusto del cliente, esto incluye: colores, dimensiones, tipo de material, hilos, forro, plantillas, suelas, pasadores, ojalillos, entre otros. Los vendedores tendrán un conocimiento general del proceso de producción, como funciona, como se manejan los procesos y los tiempos que se demora en salir un par zapatos terminado y, sobre todo, conocer claramente todas las opciones disponibles en cuestión de materiales que se tiene para cada modelo de zapato que se ofrece a los clientes. Para finalizar en el momento de despachar los vendedores conocerán las empresas de transportes aliadas para enviar los pedidos de acuerdo a la localización de los clientes en las provincias del Ecuador.

A continuación, en la Figura 20 se encuentra un flujograma del proceso de producción de la empresa BUSCAPIES el cual, aclara aún más todo lo que conocerán los vendedores para mejorar su forma de ofertar los zapatos.

Figura 21. Flujo grama de procesos de la empresa BUSCAPIES



Fuente: elaboración propia

Entonces, todo este proceso de comprometerse en el trabajo por parte del departamento de ventas ayuda a mejorar el desenvolvimiento en su respectiva área, la interacción con los clientes y también, en su rendimiento general. El conocimiento de los procesos que maneja la empresa BUSCAPIES es de ayuda e incluso fomenta la formación de los vendedores. El compromiso claramente es mutuo y por esta misma razón es importante que la organización ayude a sus colaboradores a facilitarles información para la realización de sus actividades.

Como resultado tenemos el modelo de gestión de ventas basado en la competitividad para la empresa BUSCAPIES, la factibilidad para la implementación de esta propuesta se determina una vez que se conoció cuáles eran las necesidades de la empresa. El modelo presentado es factible de aplicarlo basado en los siguientes 3 puntos: el primer punto es el producto que vendría a ser el modelo detallado como tal que explica en cada punto los beneficios que trae al negocio y las actividades que se realiza para lograrlo, segundo punto es el recurso humano el cual, la empresa lo posee y es capaz de aplicar lo detallado en las actividades del presente modelo y finalmente, el tercer punto es el ámbito financiero en el cual, es decisión netamente del gerente de BUSCAPIES establecer que presupuesto tiene disponible para la aplicación del modelo y en qué tiempo sería posible hacerlo.

CONCLUSIONES

Luego de haber recabado la información teórica más relevante sobre la gestión de ventas y la competitividad, se determina que tomar en cuenta conceptos básicos de los temas mencionados es necesario para comprender los fundamentos del estudio investigativo, sin embargo, es sumamente importante incluir contenido de actualidad en el mismo. La combinación de esta sustentación teórica ayuda a comprender cuáles son los argumentos que se tomarán en cuenta para desarrollar el diseño del modelo de gestión de ventas basado en la competitividad.

El diagnóstico de las condiciones actuales del área de ventas de la empresa de calzado BUSCAPIES determina, que se encuentra en un momento complicado debido a que el nivel de ventas disminuyó porque, no se aplican estrategias que tomen en cuenta las ventajas competitivas que poseen, no existe organización en cuestión del manejo de los vendedores y hay una carencia total de enfoque al cliente.

El mejoramiento de la gestión de ventas de la empresa BUSCAPIES se determina en el presente estudio a través del diseño de un modelo de gestión de ventas basado en la competitividad, entonces se toma en cuenta tres factores principales para el mismo: Cliente, Competitividad y Vendedor; estos tres factores tienen sus respectivas actividades que se realizarán para organizar el departamentos de ventas, sus objetivos y estrategias para la planificación anual con el fin de suspender el manejo empírico del departamento mencionado.

RECOMENDACIONES

Aplicar en la empresa BUSCAPIES el modelo de gestión de ventas basado en la competitividad que se detalla en este proyecto investigativo con el fin de empezar a mejorar la diligencia de su departamento de ventas.

Para que funcione el modelo presentado, es completamente necesario que el área de ventas se reorganice para trabajar de manera más ordenada para lograr alcanzar sus objetivos establecidos. De la misma manera, el trabajo de la mano con la gerencia de la empresa porque de esta manera se tiene un conocimiento de la situación actual de las ventas y facilita el proceso de toma de decisiones a nivel de alta gerencia.

Seguir con la aplicación de procesos de mejora continua tanto en el área de ventas de la empresa como en los demás departamentos de la misma para lograr que la organización perdure en el tiempo.

Investigar nuevas tendencias del manejo del área de ventas con el fin de mantenerse a la vanguardia con información que sea de relevancia para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez Pianto, J. K. (2017). *La gestión empresarial de las Mypes y su relación con la competitividad de ventas en el emporio de gamarra, La Victoria, 2017*. Lima: Repositorio Digital - Universidad César Vallejo.
- Andagoya Arias, J. M., & Arévalo Gonzáles, A. J. (2017). *Análisis de los efectos de la política arancelaria en la competitividad de la industria del calzado en el Ecuador para el período 1990 - 2013*. Quito: Repositorio Digital - Universidad Central del Ecuador.
- Aravena Nehme, S. B., Carreño Miranda, C. A., Cruces Chiorino, V. R., & Moraga Martínez, V. C. (2013). *Modelo de Gestión Estratégica de Ventas*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Artal Castells, M. (2012). *Dirección de Ventas. Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madrid: ESIC Editorial.
- Aucapiña Andrade, M. A., & Arreaga Pazmiño, E. F. (2020). *Efecto de la inversión publicitaria en las ventas de las PYMES del sector de consumo masivo de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Repositorio Digital - Universidad Católica de Guayaquil.
- Bertone, P. R. (2019). *La venta como un proceso: diseñando modelos de gestión de ventas*. Córdoba: Biblioteca Digital - Universidad Católica de Córdoba.
- Carnegie, D. (2013). *Estrategias de Ventas Ganadoras*. Buenos Aires: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Carrera Valle, M. F. (Mayo de 2015). *La Productividad de las PYMES en el sector calzado y su relación con el crecimiento económico del Cantón Ambato*. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Castellanos Marrón, L. (2020). *Buyer Persona: su construcción*. Guadalajara: UDG Virtual.

- CepymeNews. (26 de Marzo de 2020). *CEPYMENEWS*. Obtenido de Las estrategias competitivas genéricas de Michael Porter: <https://cepymenews.es/las-3-estrategias-competitivas-genericas-de-michael-porter/>
- Cisneros Navarrete, C. A., & Heras Velasquez, M. J. (Febrero de 2015). Análisis de la aplicación de salvaguardas a la importación de calzado y su influencia en el desarrollo del sector calzado en la provincia de Tungurahua en el periodo 2010 - 2012. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Diario El Telegrafo. (22 de Junio de 2017). *El 65% del calzado nacional se elabora en Tungurahua*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional/1/el-65-del-calzado-nacional-se-elabora-en-tungurahua>
- Estévez Leiva, F. F. (2008). *Propuesta de un modelo de gestión de ventas para canal masivo de una empresa productora y distribuidora de cecinas*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- García Delgado, L. K. (2019). *Aplicación del mapa de empatía: una herramienta de valor en los modelos de negocio*. Bogotá: Repositorio de la Universidad Militar Nueva Granada.
- Huayhua, R., & Quincho, H. (2017). *Análisis de las estrategias comerciales utilizadas por las PYMES del sector textil, del emporio comercial de Gamarra, de la línea de ropa para damas y caballeros con el fin de afrontar la competencia del mercado, y el impacto en su gestión comercial*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2012). *Administración de Ventas*. México: Pearson Educación.
- León Valbuena, N. I. (2013). Fuerza de ventas determinante en la competitividad empresarial. *RCS Revista de Ciencias Sociales Vol. XIX, N.2, 379-389*.
- Loaiza Alvarez, G. A. (2008). *Modelo de gestión de ventas para la empresa Fluoroplásticos Ltda*. Santiago de Cali: Repositorio Digital - Universidad Autónoma de Occidente.

- Madeiras, V., Goncalves Godoi, L., & Camargos Teixeira, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL N.129*, 8-26.
- Martínez Garcés, J., & Padilla Delgado, L. (2020). Innovación organizacional y competitividad empresarial: Centros estéticos de turismo de salud en Cali-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS) Vol. XXVI, No.2*, 120-132.
- Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., & García, L. (2007). Innovación: Factor clave para lograr ventajas competitivas. *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerencialea*, 46-83.
- Matos Mella, K., & Toribio Báez, R. (2018). *Análisis Comparativo entre Las Cinco (5) Fuerzas de Porter y el FODA en el Sector Construcción de Edificaciones en Formaleta en Santo Domingo, Distrito Nacional*. Santo Domingo D.N.: Repositorio Universidad Pedro Henríquez Ureña.
- Matronardi, F., & Potenzo, A. (2015). *Programa de motivación para vendedores de concesionaria de autos*. Córdoba: Instituto Universitario Aeronáutico.
- Mayorga Abril, C., Ruiz Guajala, M., Mantilla, L. M., & Moyolema Moyolema, M. (23 de Noviembre de 2015). Procesos de producción y productividad en la industria del calzado ecuatoriana: caso empresa Mabelyz. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Meneses, H. (29 de Septiembre de 2014). Propuesta de mejoramiento de la gestión de ventas de las PYME del sector de consumo masivo en el Distrito Metropolitano de Quito. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Merchán Cárdenas, M. G., & Zambrano Monserrate, L. D. (2019). *Análisis de la eliminación de salvaguardias y su impacto en la industria del calzado ecuatoriano*. Guayaquil: Repositorio Digital - Universidad de Guayaquil.
- Mundipress. (14 de Agosto de 2019). *Anuario del sector mundial del calzado: Año 2018*. Obtenido de Rd Calzado: <http://revistadelcalzado.com/anuario-sector-mundial-calzado-2018/>

- Núñez Garcés, D. A., Parra Cruces, M. S., & Villegas Pinuer, F. J. (2011). *Diseño de un modelo como herramienta para el proceso de gestión de ventas y marketing*. Santiago de Chile: Economía y Negocios Universidad de Chile.
- Ortiz Vega, T. J. (2018). *Propuesta de un modelo de gestión de ventas para el Comercial Juanita periodo 2018*. Cuenca: Repositorio de la Universidad Católica de Cuenca.
- Paredes Andino, M. J. (2016). La política de salvaguardia y su impacto en la productividad del sector calzado de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Pérez Sevilla, L. J., López Fargas, B. M., & Ramírez González, S. M. (2021). *El proceso de ventas y la importancia de la fuerza de ventas para el cumplimiento de los objetivos de las empresas*. Managua: Repositorio digital - Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Pincay Durán, Y. G., Durán Vera, M. O., & Pincay Durán, A. I. (2018). Análisis de los efectos de la imposición de las salvaguardias y su efecto en la industria del calzado en el Ecuador 2015 - 2016. *Revista Científica de Investigación actualización del mundo de las Ciencias Vol.2 núm., 1, febrero*, 669-689.
- Porter, M. (2003). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Bogota: Difusora Larousse de Colombia Ltda.
- Ramírez Molina, R. I., & Ampudia Sjogreen, D. E. (2018). Factores de Competitividad Empresarial en el Sector Comercial. *Revista RECITIUTM Vol.4 N.1*, 16-32.
- Ramos Adrianzén, J. A. (2020). *Inteligencia emocional y la competitividad de los trabajadores del área de ventas de la Empresa Interamericana Norte S.A.C. Piura - 2019*. Piura: Repositorio Digital - Universidad César Vallejo.
- Ramos Arias, J. (2020). *Modelo para la gestión de ventas basado en tecnologías de la información y comunicación para la Imprenta Cerdas ubicada en el cantón de Turrialba*. San Pedro Montes de Oca: Repositorio Digital - Universidad de Costa Rica.

- Real Academia Española. (2020). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://www.rae.es/>
- Rivadeneira, A. (3 de Septiembre de 2016). Las empresas familiares pueden salvar la economía. Guayquil, Guayas, Ecuador.
- Sánchez Hernández, G. (2016). *7 Estrategias para vender más*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/268753>
- Soto Brito, H. (2017). *La competitividad de la industria del calzado en el Perú y sus proyecciones en el mediano plazo: caso PYME Tobbex International y el papel de CITECCAL*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Tello Garcia, L. D. (2017). *La fuerza de ventas como factor determinante de la competitividad en un laboratorio farmacéutico en Lima Metropolitana*. Lima: Repositorio Digital - Universidad San Ignacio de Loyola.
- Vargas Carrasco, V. P. (2019). *Rediseño de la experiencia del doante de World Vision y desarrollo de indicadores para su gestión a partir del "Customer Journey Map"*. Santiago de Chile: Repositorio de la Universidad de Chile.
- Vértice. (2008). *La Comunicación Comercial*. Malaga: Editorial Vértice.